

**PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA DE FIDUCIA PARA EL MANEJO DE LOS  
RECURSOS FINANCIEROS DE LOS FONDOS DE ADMINISTRACIÓN DEL  
ICETEX**

PRESENTADO POR

WILSON JAVIER FIGUEROA ROMERO

DIMAS MANUEL OCHOA TORRES

FREDY GONZALO FONTECHA

FACULTAD DE POSGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUADA

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA FINANCIERA

BOGOTÁ

2016

## Contenido

<b>Introducción</b> .....	6
<b>1. Planteamiento Del Problema</b> .....	8
<b>1.1. Pregunta Problema</b> .....	10
<b>2. Justificación</b> .....	11
<b>3. Objetivos</b> .....	12
<b>3.1 Objetivo General</b> .....	12
<b>3.2 Objetivos Específicos</b> .....	12
<b>4. Hipótesis</b> .....	13
<b>5. Marco Teórico</b> .....	13
<b>5.1 ¿Qué es una Fiducia?</b> .....	14
<b>5.2 Normatividad Para La Creación De Una Fiducia</b> .....	14
<b>5.3 Fideicomiso de Administración Inmobiliaria de Proyectos de Construcción</b> .....	15
<b>5.4 Encargo Fiduciario</b> .....	15
<b>5.5 Fideicomiso de Inversión</b> .....	15
<b>5.6 Fiducia Pública</b> .....	16
<b>5.7 Fiducia Mercantil</b> .....	16
<b>5.8 Viabilidad Financiera</b> .....	17
<b>5.9 Tipo De Decisiones Financieras</b> .....	17

6.	<b>Estado Del Arte</b> .....	19
7.	<b>Metodología</b> .....	21
7.1	<b>Alcance</b> .....	21
7.2	<b>Impacto</b> .....	22
7.3	<b>Fases Para El Cumplimiento De Los Objetivos</b> .....	23
7.3.1	<i>Fase De Inicio</i> .....	23
7.3.2	<i>Fase De Planeación</i> .....	23
7.3.3	<i>Fase 3 Ejecución</i> .....	25
8.	<b>Diagnostico interno y externo de los recursos de los fondos de administración</b>	26
8.1	<b>Diagnóstico</b> .....	26
8.1.1	<i>Diagnostico Externo.</i> .....	27
8.2	<b>Condiciones de la demanda</b> .....	31
8.2.1	<i>Perfil De Los Clientes.</i> .....	31
8.3.	<b>Análisis Interno</b> .....	38
8.3.1	<b>Misión</b> .....	38
8.3.2	<b>Visión</b> .....	38
8.3.3	<b>Matriz Dofa.</b> .....	39
8.3.4	<b>Estrategias Según La Matriz Dofa</b> .....	42
8.4.	<b>Proyecciones y presupuesto del Icetex.</b> .....	43
8.4.1	<i>Análisis Horizontal Y Vertical</i> .....	43
8.4.2	<i>Análisis Horizontal Balance</i> .....	45
8.4.3	<i>Análisis Vertical Y Horizontal PYG</i> .....	46

<b>8.6 Análisis del Balance General de los Fondos de Administración</b> .....	47
<b>8.6.1 Análisis Horizontal y vertical</b> .....	48
<b>8.7 Diagnostico de los recursos provenientes de los Fondos de Administración.</b> .....	51
<b>9 Diseño de La Estructura de Fiducia</b> .....	53
<b>9.1 Tipos De Fiducia.</b> .....	54
<b>9.2 Escogencia del modelo fiduciario.</b> .....	56
<b>9.3 Estructura Escogida:</b> .....	58
<b>9.4 Funcionamiento de la Fiducia dentro del Icetex</b> .....	58
<b>10.</b> .....	59
<b>10.1 Estados Financieros Consolidados (Desagregados)</b> .....	60
<b>10.1.1 La Proporción En La Cartera De Icetex De Los Fondos En Administración.</b> .....	63
<b>10.2 Análisis de los Estados Financieros de Fondos en Administración</b> .....	66
<b>10.2.1 Indicadores de Liquidez</b> .....	67
<b>10.2.3 Indicadores de Endeudamiento</b> .....	68
<b>10.3 Análisis Financiero De La Inversión En Créditos Educativos</b> .....	70
<b>10.4 Propuesta.</b> .....	76
<b>11. Conclusiones</b> .....	77
<b>12. Recomendaciones</b> .....	78
<b>12 Lista de Referencias</b> .....	79



## Introducción

El Icetex es una empresa estatal que ha tenido como función fomentar el crédito a través del préstamo y el recaudo de los mismos con recursos propios o de terceros. Fue fundada hace 62 años como un Instituto de Fomento Educativo para los habitantes de bajos recursos del país. Debido al crecimiento y la relevancia que ha venido teniendo esta empresa y esta clase de créditos, se ha transformado en una entidad financiera con un potencial y capacidad económica importante que la hacen ser una de las empresas estatales con más proyección y visión social.

Como su enfoque es promover la educación en los sectores más vulnerables de la población, para el año 2005, la empresa realiza alianzas con terceros, para el manejo de recursos y para la generación de utilidad por medio del crecimiento de las inversiones. Esto ha generado grandes beneficios a la institución, pues la ha fortalecido en diferentes áreas, en especial, en la financiera, en la administrativa y en la generación de empleo; pero esto se ha deteriorado por la falta de claridad acerca de los recursos existentes en estos fondos y su generación de rentabilidad.

En los últimos periodos el Icetex ha obtenido márgenes muy positivas, con tendencias que parecen ser optimistas, y para que esto sea completo y la institución sea cada vez más sólida es importante que los fondos de administración sigan por esa misma línea, algo que no ha pasado debido principalmente a que los estados financieros se encuentran heterogéneos tanto de los fondos como de la operaciones Icetex. Esto no ha permitido que la empresa desarrolle mejor su función a la hora de la generación de rentabilidad de estos dineros, esto principalmente al crecimiento de la oferta a la utilización de estos recursos para préstamos y no para la generación de rentabilidad, ese modelo podría ser viable si los

ingresos generados por la cartera fueran superiores a los que pueden generar la inversiones que realiza la entidad.

Para que esto no se siga presentado se muestra una propuesta que busca que estos recursos se manejen con mayor eficiencia y sobre todo con más claridad y transparencia, es decir, que la información se más detallada y cualquiera la pueda entender. Para esto, se busca que el Icetex tome una estructura de fiducia para la administración de estos fondos, buscando así la consecución de estos objetivos.

En este trabajo podremos observar un informe externo e interno del Icetex de manera somera, pasando a un análisis mucho más profundo de los fondos de administración. También, se buscará establecer los costos y los gastos en los que actualmente incurre la entidad para el buen funcionamiento de esta importante área. Con la información de los estados financieros se analizarán las partidas de e el balance general y el PYG, centrándolo hacia la eficiencia y de los fondos.

Con esto se hará un diagnóstico de cómo se encuentran los fondos de administración en el momento, y que se medidas se pueden tomar para mejorar a través del diseño de una matriz DOFA que busca la creación de estrategias para la consecución de esta meta. Después se llevará a cabo una comparación entre las estructuras fiduciarias que se creen pueden ser más funcionales para este proyecto y se escoge la que más se aplique o una unión entre éstas para tener un modelo sólido y que pueda ser viable aplicable y exitoso. Por último, se establecerá un estado de resultados del PYG, basados en los análisis y estudios de los estados financieros y de otras fuentes, tales como: la nómina y el informe de gestión de la entidad. En este punto, se muestra el verdadero impacto que puede tener la aplicación de este modelo, tanto en la parte numérica como administrativa, y por medio de esto dar unas conclusiones y

recomendaciones que cumplan con la meta final la eficiencia en el manejo de los recursos financieros de los fondos de administración.

## 1. Planteamiento Del Problema

El Icetex es una entidad del Estado que promueve la Educación Superior a través del otorgamiento de créditos educativos y su recaudo, con recursos propios o de terceros; priorizando la población de bajos recursos económicos y aquella con mérito académico; para contribuir al desarrollo social y económico del país (*Icetex, 2016*).

Para el año 2002, aunque reconocido a nivel nacional e internacional como institución de crédito educativo, líder en la administración y en el otorgamiento de oportunidades de estudio en Colombia y en el Exterior; ICETEX venía experimentando un fuerte retraso en su gestión, pérdida de liderazgo y de los espacios públicos de discusión de política pública sobre la ampliación de cobertura de la educación superior, y presentaba un estancamiento en su crecimiento institucional; causado entre otras cosas por: la falta de una estrategia de crecimiento en el otorgamiento de crédito educativo articulada a las políticas de educación superior (*Icetex, 2016*).

Con este panorama, la Institución desde el 2005, impulsó las alianzas con terceros (entidades públicas y privadas), con el fin de ejecutar diferentes programas y proyectos educativos para la población objetivo que los constituyentes del fondo hayan determinado atender, fortaleciendo así los mecanismos de cobertura en educación que busca el país. Así es como el ICETEX, actualmente viene administrando los recursos de 420 Fondos, recibidos de las entidades públicas y privadas que ascienden a \$ 1.507.675 Millones (*Plan estratégico Icetex 2007- 2010*).

Este programa buscaba que el ICETEX tuviera una mayor cobertura en la asignación de créditos educativos, ya que al tener más recursos, la cantidad de préstamos debería aumentar



considerablemente. Sin embargo, a través de los años, el Instituto sigue teniendo un estancamiento, ya que el aumento de su cobertura no es considerable a pesar de los recursos que dispone.

Esta dificultad en el manejo de los recursos del fondo de administración se debe a cuatro principales problemáticas: la primera de ellas radica en que las actividades de los fondos de administración se encuentran mezcladas dentro de la operación financiera del ICETEX. Esto no permite la buena gestión de estos recursos, porque la estructura financiera del ICETEX, no está concebida para la administración de recursos de terceros, siendo aún más es notoria esta pérdida de eficiencia en que los gastos de la administración de estos recursos son asumidos por la entidad. Esta situación puede generar inconsistencias en la información financiera ya que al momento de liquidar los fondos puede ocasionar pérdidas financieras y mala reputación para la empresa (*Icetex, Dirección encargada de administrar recursos de terceros 2.014*).

El segundo obstáculo es la dificultad para determinar los costos incurridos en la ejecución de los convenios en fondos. Esto se debe a que en los estados financieros se encuentran de manera conjunta registros tanto del desarrollo del objeto social del ICETEX como del negocio fondos de administración. Debido a este panorama puede generar o ha generado incertidumbre en el éxito de las operaciones que realiza el ICETEX en el desarrollo de su objeto social, además implica no contar con información financiera idónea para la toma de decisiones (*Icetex, Dirección encargada de administrar recursos de terceros 2.014*).

El tercer problema es la imposibilidad de determinar la viabilidad financiera del negocio de los fondos de administración, ya que no tener claro los costos y los gastos de la operación de este negocio, es difícil contar con los estados financieros propicios que revelen la realidad financiera de la entidad. Esto es grave ya que hace que se pierda el control del negocio de los

fondos y el posible retiro de los contribuyentes (*Icetex, Dirección encargada de administrar recursos de terceros*2.014).

El cuarto gran inconveniente es la disminución de los recursos del ICETEX para el desarrollo de su actividad principal. El manejo de los fondos de administración ha hecho que los recursos para la actividad principal, que es el préstamo de educativo, se han disminuido. Genera una ineficiencia en la actividad principal de la entidad. Para mitigar esto, es necesario que se revisen los costos gastos y eficiencia financiera de los fondos de administración buscando así alternativas que permitan un manejo más eficiente de los recursos financieros del ICETEX.

### **1.1. Pregunta Problema**

¿Cuáles son los procesos y herramientas necesarias que debe contener una propuesta de estructura fiduciaria para el manejo de los fondos de administración del ICETEX?

## 2. Justificación

El desarrollo de esta investigación busca presentar la creación de un modelo financiero en el ICETEX, con el cual esta entidad pueda manejar sus recursos relacionados con los fondos de administración bajo el plan de negocio fiduciario. Al conocerse los costos relacionados con la gestión administrativa en el manejo y la administración de los recursos, le permite al ICETEX optar en el mediano plazo por una contabilidad de costos que le facilite hacer una estimación más rigurosa de las bondades que le ofrece este tipo de servicio.

La aplicación de la estructura del negocio fiduciario al interior del ICETEX para la gestión de los recursos de Fondos en Administración afecta a la eficiencia financiera al interior de la entidad y sus procesos de gestión de recursos de terceros.

Es importante enfatizar que para garantizar la sostenibilidad financiera del negocio en el futuro es necesario incrementar el número de convenios, especialmente involucrando al sector privado para sumar esfuerzos que contribuyan en el objeto social del ICETEX. Esto es importante para el proyecto debido a que el ingreso de recursos al Instituto por concepto de fondos de administración serán analizados como proyección para la propuesta de estructura fiduciaria (*Plan estratégico Icetex 2007- 2010*).

Los resultados financieros de los años 2012, 2013 y 2014, arrojados en la nueva unidad de negocio, ofrecen varias lecturas, desde la generación de utilidades, lo que indica una estructura operacional sólida que hace sostenible su funcionamiento. Por esta razón es importante que se creen herramientas para el manejo adecuado de los recursos y de esta manera tener una mayor eficiencia financiera y administrativa.

Su experiencia en el sector educativo brinda un respaldo suficiente para que el ICETEX amplíe su oferta de servicios y de esta forma continúe con el objeto social que le fue designado.

Ahora bien, si se examina más a fondo las causas de dichos resultados, se concluye que éste no obedece propiamente a una gestión exitosa de la entidad, sino que también es el normal resultado de unas ventajas competitivas derivadas de la legislación que le ampara y el contexto institucional en que funciona. Una de estas prerrogativas es que funciona como un intermediario financiero que canaliza una porción importante de recursos sin tener que pagar el costo de capital que debe pagar una fiduciaria o demás establecimientos.

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo General**

Estructurar una propuesta de negocio fiduciario para la administración de recursos de terceros, por medio de la comparación de los estados financieros del ICETEX, propendiendo por una mayor eficiencia del negocio de fondos de administración.

#### **3.2 Objetivos Específicos.**

- 1.** Diagnosticar el estado actual del manejo de los recursos financieros de los fondos de administración.
- 2.** Diseñar una estructura de fiducia que se acople a las necesidades de los fondos de administración del ICETEX, por medio de la comparación entre diferentes estructuras fiduciarias existentes en el mercado financiero.

3. Comparar la viabilidad financiera y la eficiencia de los fondos de administración, en las condiciones actuales con la estructura fiduciaria diseñada, teniendo en cuenta los estados financieros del negocio Fondo de administración.

#### **4. Hipótesis**

La estructura del negocio fiduciario al interior del ICETEX para la gerencia de los recursos de Fondos en Administración favorece a la eficiencia financiera al interior de la entidad y a optimizar el proceso de gestión de recursos de terceros.

#### **5. Marco Teórico**

En este apartado se dará a conocer las bases teóricas con las cuales se sustenta esta investigación, tales como: conceptos, referencias y trabajos anteriores sobre el tema o temas similares que puedan ser tenidos en cuenta para el desarrollo de la investigación. Las principales fuentes para este marco teórico fueron: la superintendencia financiera ya que es el ente regulador de las fiducias y otros entes de tipo financiero, el Icetex que es la entidad con en la cual se desarrolla la investigación y otras fuentes extraídas de libros revistas y autores especialista en el tema.

## **5.1 ¿Qué es una Fiducia?**

En desarrollo de su objeto social pueden tener la calidad de fiduciarios, según lo dispuesto en el artículo 1226 del Código de Comercio, celebrar encargos fiduciarios que tengan por objeto la realización de inversiones, la administración de bienes o la ejecución de actividades relacionadas con el otorgamiento de garantías por terceros para asegurar el cumplimiento de obligaciones, la administración o vigilancia de los bienes sobre los que recaigan las garantías y la realización de las mismas, con sujeción a las restricciones que la ley establece; obrar como agente de transferencia y registro de valores; obrar como representante de tenedores de bonos; obrar como síndico, curador de bienes o como depositario de sumas consignadas en cualquier juzgado, por orden de autoridad judicial o por determinación de las personas que tengan facultad legal para designarlas con tal fin. (Superfinanciera de Colombia 2016.)

Esto significa que una de las actividades principales de las fiducias es la administración de recursos de terceros, la cual la hace por medio de una estructura capaz de manejar estos recursos de forma adecuada, brindándole a su contraparte la seguridad de que sus bienes son administrados de forma correcta y que generaran los beneficios que este espera.

## **5.2 Normatividad Para La Creación De Una Fiducia**

De acuerdo con el numeral 1º, del artículo 80, del Estatuto Orgánico Sistema Financiero, las sociedades fiduciarias deben acreditar al momento de su constitución y mantener durante toda su existencia, un capital mínimo que se ajustará anualmente en el mismo sentido en que varíe el índice de precios al consumidor que suministre el DANE. Para el año 2015 dicho capital en pesos Colombianos es de \$ 4.125.365. ( Superfinanciera de Colombia 2016).

### **5.3 Fideicomiso de Administración Inmobiliaria de Proyectos de Construcción**

Es un tipo de contrato fiduciario en virtud del cual se transfiere un bien inmueble a la sociedad fiduciaria para que administre y desarrolle un proyecto inmobiliario, de acuerdo con las instrucciones señaladas en el acto constitutivo y transfiera las unidades construidas a quienes resulten beneficiarios del respectivo contrato. (Superfinanciera de Colombia 2016).

### **5.4 Encargo Fiduciario**

Es el negocio en virtud del cual una persona, llamada fideicomitente o encargante, entrega uno o más bienes especificados a otra, llamada fiduciario, sin transferir el dominio de los mismos, para que ésta última cumpla las instrucciones y finalidad determinada por el encargante. En este contrato a diferencia del de fiducia mercantil, el fiduciario no adquiere la calidad de propietario de los bienes que recibe, sino que reconoce dominio ajeno. (Superfinanciera de Colombia 2016).

Este podría ser un instrumento viable a la hora de desarrollar la propuesta de estructura fiduciaria para el manejo de los fondos, pues cumple con las características necesarias para esto, principalmente porque los recursos dados a la fiduciaria seguirían siendo del Icetex y así lo haría saber este tipo de contrato.

### **5.5. Fideicomiso de Inversión**

De acuerdo con el numeral 2o. del artículo 29 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero se

entiende por "Fideicomiso de Inversión", todo negocio fiduciario que celebren las entidades legalmente autorizadas para actuar en calidad de fiduciario con sus clientes, para beneficio de estos o de los terceros designados por ellos, en el cual se consagre como finalidad principal o se prevea la posibilidad de invertir o colocar a cualquier título sumas de dinero, de conformidad con las instrucciones impartidas por el constituyente. ( Superfinanciera de Colombia 2016).

Este es un tipo de contrato que permite a la fiducia realizar inversiones de acuerdo con las decisiones tomadas por el dueño de los recursos, esto con el objeto de que el dinero genere una utilidad por encima de la tasa libre de riesgo.

### **5.6 Fiducia Pública**

De conformidad con lo previsto en el artículo 32 de la Ley 80 de 1993, Estatuto General de Contratación de la Administración Pública, las entidades estatales podrán celebrar contratos de fiducia pública y encargo fiduciario sin que en ningún caso impliquen la transferencia de dominio sobre bienes o recursos estatales, y sin que se constituya patrimonio autónomo diferente del propio de la respectiva entidad oficial. (Superfinanciera de Colombia 2016). Este es un tipo de fiducia que hacen las empresas estatales para el manejo de sus recursos.

### **5.7 Fiducia Mercantil**

Es el negocio jurídico en virtud del cual: una persona, llamada fiduciante o fideicomitente, transfiere uno o más bienes especificados a otra, llamada fiduciario, quien se obliga a administrarlos o enajenarlos para cumplir una finalidad determinada por el fideicomitente, en provecho de éste o de un tercero llamado beneficiario o fideicomisario. (Superfinanciera de Colombia 2016).



## **5.8 Viabilidad Financiera**

El estudio de la viabilidad financiera no es otra cosa que ver si existe suficiente dinero para financiar los gastos e inversiones que implica la puesta en marcha y operación del proyecto. Por lo general, se dice que los buenos proyectos, es decir, aquellos con rentabilidad alta, con un riesgo razonable y bien evaluado, encuentran financiamiento con cierta facilidad. También se afirma que los proyectos deben ser evaluados con independencia de las fuentes de financiamiento. Lo que se observa en la realidad es, que no es fácil conseguir recursos financieros si no se cuenta con garantías reales (prendas sobre vehículos, hipotecas sobre terrenos o cascos, etc.) y que el acceso a créditos para los microempresarios tiene más de una dificultad.

El estudio de viabilidad financiera debe mostrar que con las diferentes fuentes de financiamiento a las que puede acceder el proyecto, es posible financiar todas las etapas del mismo. Estas fuentes pueden ser propias (capital aportado por los mismos socios), bancos, financieras, cooperativas de ahorro y crédito, fuentes externas, etc.

## **5.9 Tipo De Decisiones Financieras**

El dueño o administrador para contribuir a la creación de valor involucra: la toma de decisiones relacionadas con la planificación de las actividades, la realización de nuevas inversiones, y la selección de fuentes de financiamiento requeridas. Las decisiones tienen que estar soportadas en información de calidad que le permita al dueño o administrador alcanzar el objetivo de crear valor para la empresa. Las actividades de los administradores no se limitan

sólo al diseño y establecimiento de un ambiente interno que facilita y hace posible el desempeño organizacional, sino también a comprender y a estar consciente de los elementos del medio externo que afectan las áreas de operación.

Ross, Westerfield y Jordan (2002) señalan que las decisiones financieras tienen importancia trascendental para el mundo empresarial, porque debido a la calidad de decisiones, más que a factores externos, es que depende el éxito o fracaso de una empresa. Esto implica que el dueño o administrador no solamente va a asignar los recursos para las inversiones, también determina los medios que la empresa ha de utilizar para financiar sus inversiones.

Según Pascale, la asignación de recursos financieros a través del tiempo da lugar a tres tipos de grandes decisiones financieras:

- Las decisiones de inversión son las que destinan los recursos disponibles a la adquisición de activos para la actividad productiva de la empresa.
- Las decisiones de operación son aquellas en que las decisiones y estrategias clave se deben de orientar hacia la utilización eficiente de los recursos invertidos. Esto demanda la elección de mercados meta y un apropiado establecimiento de precios y políticas de servicio que son competitivas desde el punto de vista de las necesidades de los consumidores.
- Finalmente, las decisiones de financiamiento buscan las óptimas combinaciones de fuentes para financiar las inversiones (Pascale, 2000).

La toma de decisiones acertadas en las áreas mencionadas anteriormente, conduce al proceso de creación de valor

## 6. Estado Del Arte

En la actualidad, las empresas en Colombia y en el mundo entero, requieren al interior de sus procesos mayores y mejores prácticas que les permitan optimizar el manejo de sus recursos, desarrollar su objeto social de una manera eficaz y aumentar las posibilidades de encontrar nuevas fórmulas y fuentes de financiación, principalmente, si se tiene en cuenta la rapidez en la cual el país y el mundo se están integrando y generando grandes cambios en cada uno de los sectores que componen la economía.

En la economía moderna, las Fiducias y la administración de activos a través de las mismas, son una alternativa financiera de organización para cumplir con el objetivo de todo empresario de maximizar el valor de su empresa y garantizar la permanencia en el largo plazo. Si bien las Fiducias son un tipo de empresa habitual en la economía del país, al igual que muchas de las empresas, adolecen en general de males que pueden tenerse por endémicos, principalmente, la falta de una adecuada fuente de financiación y el desconocimiento de algunos empresarios sobre los servicios que presta una Fiducia.

Por estas razones, es necesario ampliar el conocimiento sobre la Fiducia en general y en particular sobre los fideicomisos de administración y fuente de pagos que existen actualmente y, a la vez, aportar elementos que permitan a estudiantes, docentes y a los gerentes y administradores de Pymes para aprovechar las ventajas de los negocios fiduciarios.

La Superintendencia Financiera indica que en el mercado financiero colombiano, las Sociedades Fiduciarias ofrecen diferentes tipos de negocios fiduciarios, los cuales, como se analiza en el presente trabajo, sirven como esquemas de administración de recursos para las empresas. Para este caso, especialmente en el negocio fiduciario de administración y fuentes de pago, lo que permite que el Fiduciario administre y garantice el pago de obligaciones adquiridas bien por el Fideicomitente o bien por el Patrimonio Autónomo, permitiendo, mediante la entrega en calidad de bienes fideicomisitos, de la creación de una fuente de recursos que sirven como respaldo financiero a la empresa.

El presente trabajo analiza el esquema fiduciario de administración y su posible uso como una alternativa de financiación para el Icetex, teniendo en cuenta que la actuación denominada Fondos en Administración que desarrolla el Icetex, actualmente no obedece directamente al objeto social del Instituto y se asimila al negocio fiduciario.

Se hace especial énfasis en el esquema de fiducia de administración y se realiza un análisis desde las perspectivas: operativa, contable, tributaria y jurídica, así como de su posible aprovechamiento por parte de los usuarios que toman los créditos del Icetex. Por último se encuentra una breve descripción del funcionamiento de algunos casos generales del uso la fiducia de administración y fuente de pago.

El trabajo pretende ampliar el conocimiento sobre la Fiducia de administración y pagos, su normatividad y aplicación, al igual que busca fortalecer nuestras competencias laborales sobre los argumentos que legislan esta operación financiera y, de las mejoras o perjuicios que ofrecen este tipo de esquemas fiduciarios a los empresarios en Colombia.

## **7. Metodología**

El proyecto propuesta de la estructura de fiducia para el manejo de los recursos financieros de los fondos de administración del Icetex, es una investigación cuantitativa ya que se puede medir la viabilidad de la aplicación de una estructura de fiducia para el manejo de recursos, a través de la simulación de los estados financieros, modelados con la estructura fiduciaria escogida para este proyecto.

Generar la información y los datos financieros base de la investigación para analizar si la propuesta mejora la eficiencia en el manejo de los fondos de administración o por el contrario se tornan menos eficientes, nos invita a concluir que la investigación es de tipo cuantitativo.

Debido a que el análisis de los datos numéricos que se van extraer son hipotéticos, por ser realizados a través de proyecciones y comparativos simulados que pueden tener diferentes variaciones a las hora de ser plasmadas en la realidad. Por esta razón, se ha decidido tener un cuadro de calificación según la importancia de las problemáticas presentadas por la entidad, sus soluciones y sus posibles influencias numéricas. Dicha calificación permitirá obtener resultados cercanos a la realidad, prescindiendo de variaciones que puedan intervenir negativamente en los análisis desarrollados, y permite cualificar la mayoría de las variables para poder conseguir conclusiones con mayor grado de confiabilidad.

### **7.1 Alcance**

El alcance de esta investigación será descriptivo, puesto que se realizará una lectura de la actual situación que presenta el Icetex al operar sus ejercicio de fondos de administración, también se revelaran diferentes tipos de fiducias existentes en el sector financiero colombiano

y se analizará la más adecuada para ser implementada en el Icetex. Igualmente, se darán a conocer los análisis, comparaciones y proyecciones del negocio de Fondos en Administración basados en una estructura fiduciaria. Por esta razón, el proyecto será de tipo descriptivo ya que dará un retrato general de los procesos ejecutados en la operación del negocio y al final mostrará una conclusión adecuada o no, para la implementación de una estructura de fiducia para el manejo de los referidos recursos.

## **7.2 Impacto**

El universo de esta investigación será el Instituto Colombiano de Créditos Educativos y Estudios Técnicos en el Exterior más conocido por sus siglas Icetex, y los resultados que se presenten allí serán de un impacto directo a la misma. La población o área objeto serán los fondos de administración. Éste será el departamento objetivo que se analizará más profundamente dentro de la entidad ya mencionada, aunque el impacto de la investigación será directo en el Icetex. Esto se hará mediante el análisis y de la viabilidad del manejo de los recursos pertenecientes a esta área por una estructura fiduciaria. Por esta razón, las conclusiones que se extraigan de este trabajo o los posibles cambios que se puedan presentar en el futuro por la implantación de esta propuesta buscaran hacer esta área más eficiente y de esta manera también a la entidad como un todo. La muestra no será de carácter poblacional, puesto que esta investigación cuenta con personal vinculado al Icetex y se tiene en cuenta que este departamento es pequeño y se puede hacer un estudio directo a toda el área, específicamente, desde su función financiera, la extracción de la información será obtenida por medio de los permisos otorgados por la entidad para el análisis de los estados financieros y sus comparación con una estructura fiduciaria, en este caso los instrumentos a aplicar serán será la simulación financiera y la

simulación de una estructura fiduciaria manejando los recursos de los fondos de administración del Icetex.

### **7.3 Fases Para El Cumplimiento De Los Objetivos**

El proyecto contara con 4 fases específicas que serán la estructura general del proyecto, cada fase estará constituida por un número de actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, las fases serán las siguientes: fase de Inicio, fase de planeación, fase de ejecución, fase de control.

#### ***7.3.1 Fase De Inicio***

Esta será un fase preliminar del proyecto la cual es la base del mismo en esta parte se establecieron las fases, se conformara el grupo de trabajo y se establecerá las funciones de cada miembro del equipo, estas son las actividades a realizarse en la primera fase.

- Conformación del grupo de trabajo
- Establecimiento de las funciones de cada miembro del equipo de trabajo
- Planteamiento de la idea inicial
- Escogencia de la entidad donde se va a trabajar
- Establecer los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto.

#### ***7.3.2 Fase De Planeación***

Esta etapa será de vital importancia para el desarrollo de la investigación esta será el sustento del proyecto por esta razón se debe realizar con sumo cuidado debido a que de esta depende en gran parte el éxito del proyecto o la consecución del objetivo general que se quiere con el mismo

las actividades en esta etapa se deben realizar de manera sumamente cuidadosa y deben tener un inspección exhaustiva para de esta forma tener un planeación firme.

- Formalización y desarrollo de la idea
- Análisis general de la estructura de la entidad y del manejo de los recursos de los fondos de administración
- Realizar el cuadro de síntomas y consecuencias
- Determinar cuáles con la principales problemáticas que afectan el buen manejo de los recursos de los fondos de administración
- Realizar el planteamiento del problema
- Determinar cuál será la pregunta problema
- Plantear el objetivo general que deberá seguir la investigación
- Plantear los objetivos específicos los cuáles serán las etapas para el cumplimiento del objetivo general
- Determinar el tipo de investigación el alcance, el impacto y la población a la que va dirigida la investigación
- Crear un presupuesto que especifique la cantidad de recursos de tipo financiero que se tendrán que utilizar para desarrollar el proyecto.
- Desarrollar un marco teórico el cual servirá como base teórica al desarrollo del proyecto, este será la estructura conceptual que se manejara en la investigación.
- Determinar la variables dependiente e independiente necesarias para la creación de la hipótesis
- Determinar la hipótesis que deberá sustentar el trabajo.



### ***7.3.3 Fase 3 Ejecución***

En esta etapa se desarrollaran los objetivos planteados en el proyecto, los procesos metodológicos y los métodos de recolección de información se pondrán en función para lograr cumplir el objetivo principal del proyecto el cual es generar una propuesta de estructura fiduciaria para el manejo de los recursos de los fondos de administración.

- Establecer los recursos utilizados por el Icetex para el manejo de los fondos de administración.
- Diagnosticar el estado actual de la eficiencia en el manejo de los recursos financieros de los fondos de administración
- Diseñar, una estructura de fiducia que se acople a las necesidades de los fondos de administración del Icetex.
- Comparar la viabilidad financiera de los fondos de administración, en las condiciones actuales con la estructura fiduciaria diseñada.
- entender la viabilidad y eficiencia de cada uno de los dos modelos financieros.
- Estructurar una propuesta de negocio fiduciario para la administración de recursos de terceros, por medio de la comparación de los estados financieros del Icetex

### ***7.3.4 Fase 4 De Control***

Esta fase es permanente durante todo el proyecto pues es allí, donde se evaluar si las actividades se están cumpliendo de la forma planteada, y si los objetivos planteados se están logrando, esta etapa será de retroalimentación para estar en proceso de mejora continua.

- Realizar informe acerca de la fase de inicio del problema donde se muestre el avance y los logros alcanzados en la misma.
- Realizar evaluación de la fase de planeación del proyecto mostrando que los objetivos, sean viables y la pregunta problema se pueda responder desarrollando el proyecto
- Realizar constantes evaluación a cada uno de los procesos u actividades planteadas, en la fase de ejecución para que estén se lleven a cabo de la mejor manera posible.

## **8. Diagnostico interno y externo de los recursos de los fondos de administración**

### **8.1 Diagnóstico**

Para realizar el diagnóstico del estado actual del manejo de los recursos financieros de los fondos de administración primero se busca establecer los recursos que se emplean para el mismo por medio de un mirada externa e interna de la importancia de estos recursos para la entidad. Para ello se realiza un análisis completo del entorno del Icetex como entidad, allí analizaremos, sus estrategias enfocadas a lo exterior, el entorno económica actual en el que se encuentra el país, el tamaño del sector la importancia de la entidad para el sector, la demanda actual de los productos del Icetex y las características principales de los clientes que quieren obtener los servicios de esta empresa. Esto es importante ya que da una mirada general de cómo se ve el Icetex en Colombia y cuál es su importancia para el país. En este punto, también se presentarán los principales fondos de administración que tiene la entidad y porque este manejo lo realiza el Icetex.

En la parte interna se analizará la misión, la visión y los objetivos corporativos de la empresa y porque en estos no se encuentra ni se enfoca en el manejo de los recursos de fondos de administración, siendo una importante área del negocio y además una buena fuente de

financiamiento. Después se realizará una matriz DOFA para entender las debilidades fortalezas y amenazas del manejo de los recursos de estos fondos de manera directa por el Icetex. A través de esto se diseñaran unas estrategias que saldrán de la dofa y que comúnmente se conocen como, Do (Debilidades y oportunidades), Da (debilidades y amenazas, Fo( fortalezas y oportunidades), y Fa (fortalezas y amenazas). Estas serán bien importantes puesto que podrán ser complementarias al desarrollo del proyecto, después de realizado todo este proceso pasaremos a realizar u análisis de esto resultado para entender el estado actual del manejo de estos recursos.

### ***8.1.1 Diagnostico Externo.***

En este apartado se presenta un análisis de todos los factores externos que rodean al ICETEX, el perfil de sus clientes, su radio de acción sus competidores, la estructura del sector y otros elementos que emergen para conformar todo el ambiente externos de esta entidad de crédito educativo.

#### ***8.1.1.2 Estrategia estructura y rivalidad empresarial.***

En este ítem se busca entender el funcionamiento y el estado de la competencia para la compañía, así como las rivalidades y estrategias que se deben tener en cuenta dentro del mercado de los créditos educativos, aquí analizaremos, los principales competidores, los movimientos económicos que puedan afectar el funcionamiento de la entidad, su comportamiento en el mercado su posicionamiento y como se encuentra el ICETEX dentro de este ambiente empresarial.

### ***8.1.1.3 Proyecciones Económicas Del País Para 2016.***

Algunas de las más importantes áreas de investigaciones económicas ven como probable un crecimiento débil de la economía mundial en 2016, especialmente, en mercados emergentes (Revista Dinero 2016).

En la misma línea son pocas las perspectivas de que el precio del petróleo vuelva a los niveles de 2014. Una de las grandes problemáticas que tiene la economía del país es que la brecha entre la demanda y la oferta de crudo podría prolongarse por los primeros tres trimestres de 2016, lo que no permitiría una recuperación importante de la economía colombiana. Se espera un repunte moderado para el último trimestre del año dejando así un panorama más favorable para 2017. (Revista Dinero 2016).

Otro aspecto que se debe tener en cuenta es el desajuste en la balanza comercial para el año 2016 se espera una disminución en el sector de exportaciones aunque la tasa de cambio es favorable para esta transacciones se está generando algunos riesgos implícitos que han generado un caída notoria en este ítem. El aumento de la inflación y del desempleo en 2015, sitúan al país en una posición riesgosa puesto que estos dos indicadores podrían aumentar para este año, debido al des aceleramiento de le economía. Existe otro factor que preocupa, es una posible fuga de capitales por cuenta del reciente aumento de tasas de interés por parte de la Reserva Federal, todos estos aspectos no sitúan la situación económica del país muy favorable se espera un crecimiento 3.1% o 3.2% lo que significaría un crecimiento tan solo de un punto con respecto a 2015, (Estudio de perspectivas económicas coficolombiana 201), el sector de la construcción será clave para amortiguar las posibles pérdida de la economía en otros sectores. Por esta razón, éste se estimulará fuertemente, especialmente, con el inicio de la obras de cuarta generación. Todo esto permite concluir que el país tendrá un año en materia económica muy complicada; pero, con una tendencia de mejorar para finales de año.

#### 8.1.1.4. Sector Financiero Colombiano.

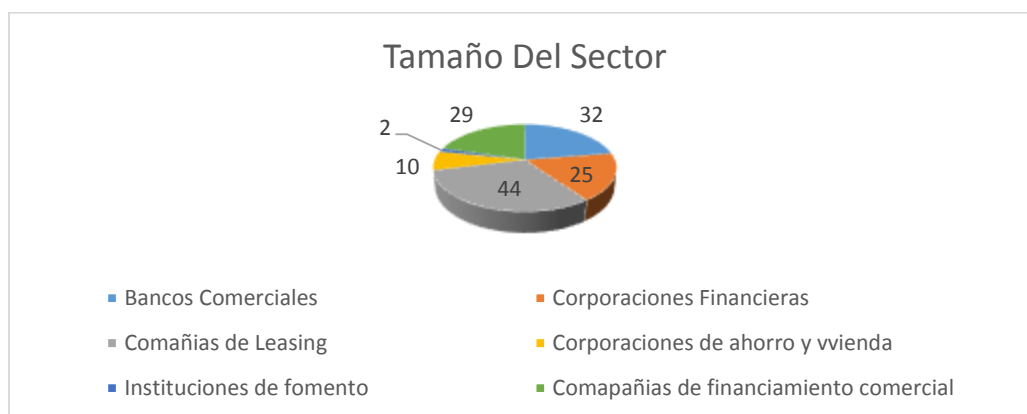
El sistema financiero colombiano está conformado por los establecimientos de crédito (EC), las entidades de servicios financieros (ESF) y otras entidades financieras, las cuales, en su mayoría, se han agrupado mediante la figura de los conglomerados financieros, haciendo presencia tanto en el ámbito interno como externo.

- Establecimientos Bancarios
- Corporaciones Financieras
- Compañías de Financiamiento
- Cooperativas Financieras
- Sociedades de Servicios Financieros
- Entidades Aseguradoras
- Intermediarios de Seguros y Reaseguros

#### 8.1.1.5. Tamaño del Sector

En la actualidad operan 32 bancos comerciales, 25 corporaciones financieras, 29 compañías de financiamiento comercial, 44 compañías de leasing, 10 corporaciones de ahorro y vivienda, un gran número de cooperativas financieras y bancos cooperativos, y 2 instituciones de fomento

**Grafico1: Tamaño Del Sector Financiero En Colombia**



**Fuente: los autores**

#### **8.1.1.6 Créditos Educativos.**

Estos son un método de financiación que busca que las personas interesadas puedan acceder a la educación superior. En Colombia, el ICETEX es la entidad, adscrita al Ministerio de Educación, encargada de fomentar este tipo de crédito basado en tasas de intereses más bajas y buscando beneficiar a las personas de escasos recursos; pero, los bancos han entrado a participar en esta línea de negocio buscando ser competitivos por medio de tasas de intereses más bajas.

Otra modalidad que se está implementado en el crédito educativo en el país es la financiación directa con la universidad, la cual tiene la ventaja de poder pagar los semestres en cuotas y no en un solo pago, las tasa de interés son asequibles, o tiene convenios con caja de compensación y de esta manera ofrecen descuentos para los estudiantes. Por estos motivos, se puede decir que el crédito educativo ha crecido ostensiblemente en Colombia debida a la cantidad de entidades ofertantes de este servicio, los mayores beneficiados por este crecimiento son los aspirantes a ingresar a la educación superior por esta razón la diversificación en la oferta de este producto ha sido exitosa y se espera que siga teniendo un gran crecimiento.

#### **8.1.1.7. Sector Educativo.**

La educación en Colombia ha experimentado un importante progreso en los últimos 25 años, particularmente en lo referente al mejoramiento del acceso y la estructura del sistema, reduciendo las tasas de deserción académica y aumentando la cobertura. Colombia tiene el reto de incrementar la cobertura al tiempo que mejora la calidad de la educación superior, en el 2015 el Ministerio de Educación logró que el 13,5% de las instituciones (39 de 289) y el 8,2% de los programas (927 de 11.185) contaran con acreditación de alta calidad.(informe de gestión Icetex 2015)

### ***8.1.1.8 Competidores.***

Los bancos han empezado a acelerar su participación en esta clase de créditos. Esto se ha venido reflejando por la cantidad de estudiantes que han entrado a estudiar financiados por entidades bancarias y no directamente con el ICETEX. Teniendo en cuenta que el perfil del demandante a los créditos otorgados por el Icetex son personas de estratos 1,2 y 3 para este tipo de público, el gran rival para la entidad es el Banco Pichincha; pero, éste no es el único, el grupo Aval, entre otras entidades de crédito y las universidades se han convertido en un competidor indirecto para esta empresa ya que muchas se han aliado a entidades financieras para otorgar créditos educativos con facilidades de pago y tasas de interés bajas.

- Banco Pichincha
- Grupo Aval

## **8.2 Condiciones de la demanda**

El Icetex cuenta con sedes en la mayoría de capitales del país, así como en ciudades de importancia y en algunos municipios. Por esta razón, las características del demandante de estos créditos educativos es diversa, pero en la mayoría de los casos, tienen una similitud son personas de escasos recursos.

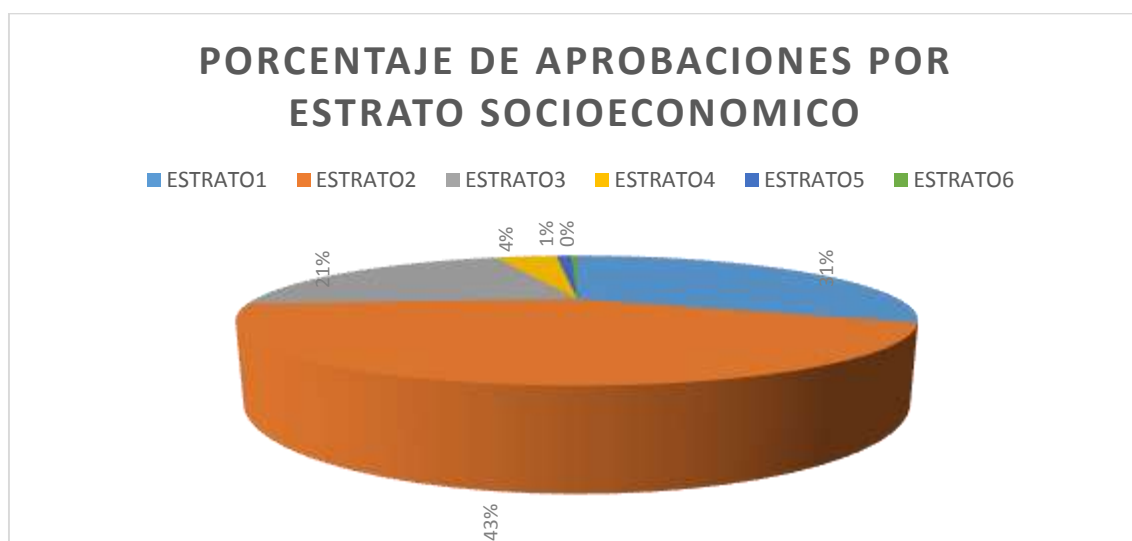
### ***8.2.1 Perfil De Los Clientes.***

Estos créditos están dirigidos a los estratos 1 2 y 3 en especial a las personas que cumplan los puntos de corte del SISBEN, para estos estratos las tasa de interés son estratos 1 2 y 3 IPC: +8 puntos estrato 4 ipc+9puntos y estratos 5 y6 IPC+ 11 puntos esta es una de la razones principales que hacen que los clientes de la entidad se han las personas de estos tres estratos sociales.

**Tabla1: Aprobaciones De Créditos Según Modalidad Y Estrato**

MODALIDAD	Estrato 1	Estrato 2	Estrato 3	Estrato 4	Estrato 5	Estrato 6	Total 1 - 3
ALIANZAS	55%	38%	7%	0%	0%	0,0%	100%
CERES	58%	38%	4%	0%	0%	0,0%	100%
LICENCIATURAS CONDONABLES	45%	43%	12%	0%	0%	0,0%	100%
LINEAS ESPECIALES	33%	38%	10%	19%	0%	0,0%	81%
OFICIALES	13%	42%	38%	5%	1%	0,5%	93%
PREGRADO MP	13%	36%	37%	10%	3%	1,0%	86%
SUBOFICIALES	37%	48%	15%	1%	0%	0,1%	99%
ACCES	36%	46%	15%	2%	0%	0,2%	98%
<b>Total</b>	<b>31%</b>	<b>43%</b>	<b>21%</b>	<b>4%</b>	<b>1%</b>	<b>0,4%</b>	<b>95%</b>

Fuente informe de gestión Icetex 2010 2015

**Grafica 2: Porcentaje de aprobaciones por estrato socioeconómico**

Fuente: los Autores

Esta grafica muestra que el 95% de los clientes aprobados para el año 2015 fueron personas de estratos 1 2 y 3. Esto significa que éste es el nicho de mercado en el que se mueve la entidad.



Dentro de este 95% la entidad segmenta los préstamos otorgados a población vulnerable en 2014 fue de un 6% para el 2015 esta población aumento a el 10%.

### **8.2.2 Instituciones Educativas Con Mayor Aprobación**

Los aspirantes buscan acceder a diferentes universidades o instituciones de educación superior dentro de este rango las siguientes universidades cuentan con el 33% de las probaciones de pregrado.

**Grafico 3: Cantidad de solisitudes por universidad.**



**Fuente: Informe De Gestión Icetex**

Para los créditos educativos de posgrado las siguientes universidades cuentan con el 66% de aprobación.

Gráfica4: Numero de Créditos Aprobados Por Universidad

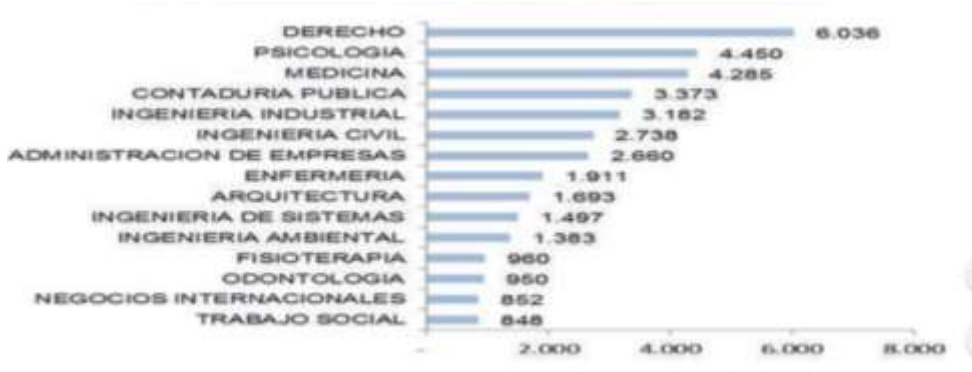


Fuente: Informe de gestión Icetex

### 8.2.3 Programas con mayor adjudicación.

Los aspirantes a recibir un crédito educativo por el ICETEX, buscan estudiar todo tipo de carreras, pero existen unos programas académicos con más demanda y por ende porcentajes de aprobación.

Gráfica 5: Carreras Con Mayor Índice De Aprobaciones



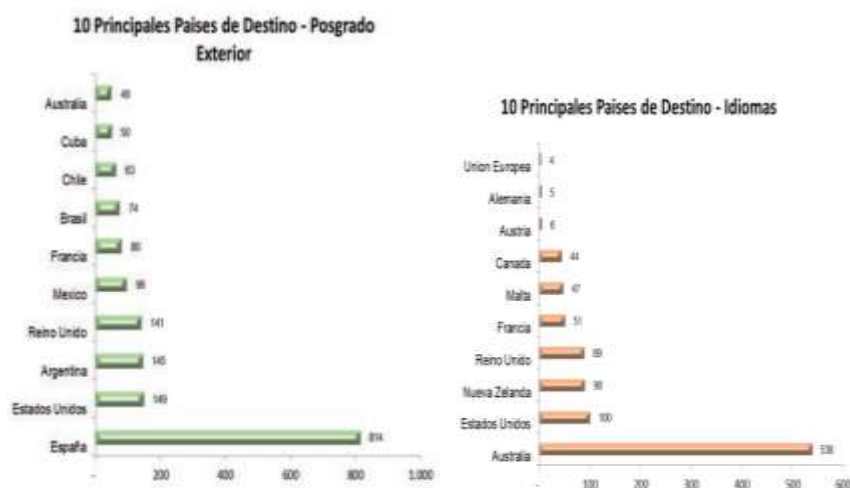
Fuente: Informe De Gestión. Plan Estratégico 2010.2015

Estos 15 programas académicos aglomeran el 51% de las aprobaciones para pregrado en el año 2015 siendo la carrera de derecho la que mayor demanda tiene.

### 8.2.4 Programas Internacionales

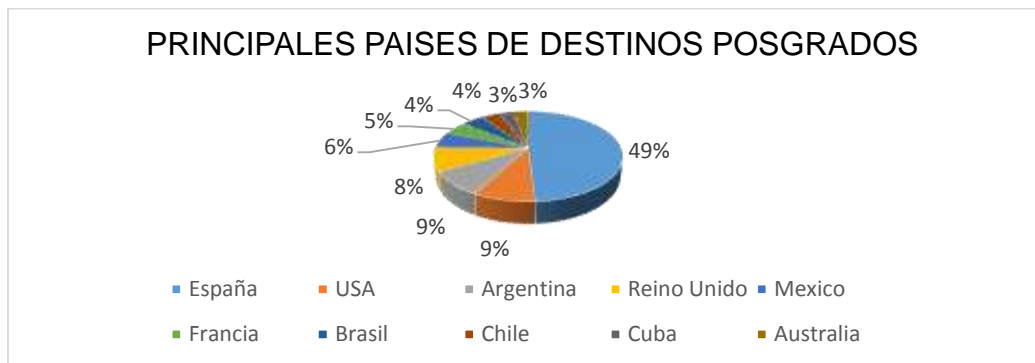
Parte del público que está interesada en acceder a crédito educativo busca poder tener la posibilidad de estudiar en el exterior, el Icetex cuenta con convenios, con universidades y entidades de crédito en Europa, USA, Latinoamérica, especialmente para posgrados y cursos de perfeccionamiento en idiomas, los países a los que el público busca más oportunidades de educación son los siguientes.

**Gráfica 6: Número de aprobaciones para el exterior tanto idiomas como postgrados**



Fuente: Informe De Gestión. Plan Estratégico 2010.2015

**Grafica 7: Principales Países Destinos Para Posgrados**



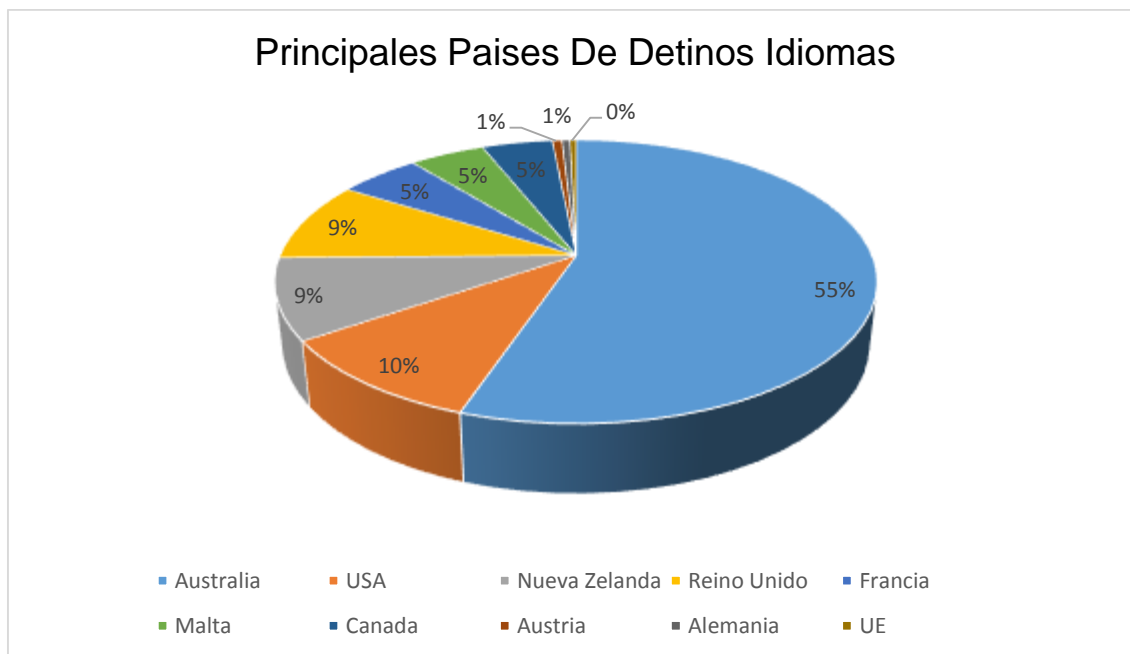
**Grafica 7:**

**Principales Países Destinos Para Posgrados**

**Fuente: Informe De Gestión. Plan Estratégico 2010.2015**

Esta gráfica muestra que el principal destino para realizar posgrados en el exterior por parte de los colombianos y a través del Icetex es España con un 49% seguido por USA y Argentina con un 9% y en el último lugar se encuentran Cuba y Australia con un 4%

**Gráfica 8: Porcentajes de aprobaciones de los países con preferencia para idiomas**



**Fuente: Informe De Gestión. Plan Estratégico 2010.2015**

La demanda para créditos educativos en el exterior en busca del aprendizaje de idiomas extranjeros tiene una dinámica diferente, el 55% de la demanda estuvo interesada en Australia el 10% en Estados Unión y con menos de un 1% quedo el resto de países de la Unión Europea. Esto demuestra que para estudios extranjeros España en posgrados y Australia en aprendizaje de idiomas son los países preferidos por los estudiantes colombianos mientras que Estados Unidos se ubica de segundo en ambas categorías.

### **8.2.5 Análisis De La Demanda.**

Con la información anterior se puede concluir que los clientes para créditos de pregrado, son personas de los estratos 1, 2 y 3 que preferiblemente buscan estudiar carreras como: derecho,

medicina, psicología, y contaduría, en universidades como la Cooperativa, Santo Tomas, Libre y Minuto de Dios; mientras que los estudiantes de posgrado prefieren universidades tales como: Externado, Javeriana, Nacional. Para los créditos de estudio en el exterior existen dos tipos de clientes: los que buscan realizar posgrados fuera del país o los que buscan aprender una lengua extranjera. Para el primer grupo, el país predilecto es España, y, para el segundo, es Australia.

El grupo de edades es variable; pero, se estima que el 85% de estos créditos están en este grupo de personas. Una de las principales características de la economía colombiana desde hace muchos años es el reducido tamaño del mercado financiero. Por ello, uno de los pilares de las reformas ha sido buscar la ampliación del ahorro potencial y, por ende, el fortalecimiento de la capacidad del sector para financiar actividades productivas. En la actualidad operan 32 bancos comerciales, 25 corporaciones financieras, 29 compañías de financiamiento comercial, 44 compañías de *leasing*, 10 corporaciones de ahorro y vivienda, un gran número de cooperativas financieras y bancos cooperativos y 2 instituciones de fomento.

#### ***8.2.6 Industrias Relacionadas Y De Apoyo.***

Se puede decir que el Icetex es la entidad encargada de fomentar el crédito educativo en el país siendo parte del gobierno y adscrita al Ministerio de Educación; sin embargo, no es la única entidad que realizará este servicio, como ya se ha dicho, este nicho de mercado se ha diversificado y los bancos han tomado una porción importante de la demanda total de este producto. También existen otras clase de productos que son sustitos o complementarios a los que ofrece el Icetex. Entre ellos:

- Préstamos Bancarios
- Tarjetas De Crédito
- Crédito de libranza
- Financiación directa con las Universidades

### **8.2.7 Proveedores**

- Ministerio de Educación Nacional
- Alianzas Estratégicas

Nacionales (municipios, departamentos, sector cooperativo, empresa privada etc.)

Internacionales (banco interamericano de desarrollo BID, banco mundial, fondo monetario internacional, IES.)

## **8.3. Análisis Interno**

### **8.3.1 Misión**

El ICETEX es la entidad financiera del Estado, de naturaleza especial, que promueve y financia el acceso, permanencia y graduación en la educación superior en Colombia y en el exterior a través del crédito educativo, la gestión de recursos de cooperación internacional y de terceros, con criterios de equidad, cobertura, calidad y pertinencia, priorizando la población de bajos recursos económicos y aquella con mérito académico; para contribuir al desarrollo social y económico del país.

### **8.3.2 Visión**

Seremos reconocidos como el gran motor financiador de la educación superior en Colombia, maximizando el número de créditos activos e incrementando las oportunidades de cooperación nacional e internacional, para la inclusión social; soportados en una operación financiera

sostenible, un modelo de gestión efectivo, tecnología de punta y personal altamente calificado; orientados a alcanzar altos niveles de satisfacción en nuestros clientes.

### 8.3.3 Matriz Dofa.

<p><b>MATRIZ DO/FA</b></p>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener más fuentes de recursos para la operación.</li> <li>• Fortalecer relaciones con entidades públicas y privadas.</li> <li>• Aumentar los convenios con empresas del sector estatal</li> <li>• Tener más claridad de la cantidad de recursos por FA.</li> <li>• Tener un manejo más eficiente de los FA.</li> <li>• Obtener el manejo de más FA.</li> <li>• Llevar a la operación de FA, a ser más productiva.</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No contar con la capacidad necesaria para el manejo de los fa.</li> <li>• Otras empresas estatales capaces de manejar estos recursos</li> <li>• Posibles deficiencias en el manejo de estos recursos.</li> <li>• Falta de claridad a la hora de presentar informes a entidades de control sobre estos FA.</li> </ul>
<p><b>Debilidades</b></p>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los balances no separan las cuentas de fondos de administración.</li> <li>• No se tiene claridad de los recursos que manejan los fondos.</li> <li>• las cuentas de los fondos están mezcladas con los de la operación del Icetex</li> <li>• No existe una área comercial</li> <li>• No hay un área que se encargue exclusivamente de manejar esos recurso.</li> <li>• NO hay información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un estudio de los estados financieros del Icetex donde se pueda segregarse los recursos de los FA y de esta forma tener con claridad cuales pertenecen a este grupo. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear una área que se encargue de le manejo de los recursos de los FA para que este sea más organizado y claro.</li> <li>• Creará una estructura de fiducia para el manejo de los FA, buscando así una mayor eficiencia y productividad de estos recursos.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar un programa de entrega de informes de gestión donde se segreguen los datos, financieros administrativos y legales de los (Fa)</li> <li>• Realizar un plan de fortalecimiento de los FA su manejo y su eficiencia dentro del ICETEX.</li> </ul>
--	---	---



<p>detallada manejo ni las proporciones de estos recursos.</p>		
<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuentan con una cantidad importante de recursos financieros</li> <li>• Tiene la confianza del estado para manejar recursos estatales</li> <li>• El Icetex cuenta con una imagen positiva en el exterior.</li> <li>• Ha aumentado la cantidad de créditos otorgado</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar a cabo un plan de crecimiento donde el objetivo principal sea la consecución de nuevas alianzas estratégicas con entidades del exterior y del país tanto publicas privadas.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo e implementación de un programa que permita el manejo de otros recursos financiero de manera eficiente y de esta forma mostrando la capacidad que tiene la entidad para administrar de manera adecuada los recursos del estado.</li> </ul>

<p>en los últimos 3 años.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los fondos de administración han permitido fortalecer relaciones con otras entidades estatales y privadas.</li> </ul>		
--	--	--

#### 8.3.4 Estrategias Según La Matriz Dofa

- Realizar un estudio de los estados financieros del Icetex donde se pueda segregar los recursos de los FA y de esta forma tener con claridad cuáles pertenecen a este grupo.
- Realizar un plan de mejora del área que se encarga de le manejo de los recursos de los FA para que este sea más organizado y claro.
- Crear una estructura de fiducia para el manejo de los FA, buscando así una mayor eficiencia y productividad de estos recursos.
- Desarrollar un programa de entrega de informes de gestión donde se segreguen los datos, financieros, administrativos y legales de los Fa.
- Realizar un plan de fortalecimiento de los FA, su manejo y su eficiencia dentro del ICETEX.

- Llevar a cabo un plan de crecimiento donde el objetivo principal sea la consecución de nuevas alianzas estratégicas con entidades del exterior y del país tanto publicas privadas.
- Desarrollo e implementación de un programa que permita el manejo de otros recursos financiero de manera eficiente y de esta forma mostrar la capacidad que tiene la entidad para administrar de manera adecuada los recursos del estado.

#### **8.4. Proyecciones y presupuesto del Icetex.**

En este apartado se presenta, el análisis vertical y horizontal de los balances de 2012, 2013, 2014 (Anexos 1 y 2) más las proyecciones de 2015, 2016, 2017, y 2018 (Anexo 3) para determinar el crecimiento de cada cuenta, así como su participación en el activo pasivo y patrimonio. Las proyecciones se realizarán con estimado de IPC, y crecimientos proyectado por la entidad en su plan de desarrollo. El objeto principal de estos análisis, es encontrar la participación y el crecimiento de los recursos de los fondos de administración. Para esto, se deberán, reconocer y segregar para poderlos entender de manera individual o grupal; pero separados de los recursos normales de la operación de la entidad.

##### ***8.4.1 Análisis Horizontal Y Vertical***

En ese punto se analiza tanto las participaciones de los diferentes rubros en el balance general y en el PYG como sus variaciones proyectadas, de aquí buscamos tener un panorama más claro del estado financiero de la empresa.

#### **8.4.1.1 Análisis Vertical Balance.**

##### **8.4.1.2 Activo.**

El activo de la compañía está concentrado 92% en cartera de crédito tanto en 2012, 2013 y 2014, así como en los 4 años restantes proyectados. Esta cuenta es la que tiene mayor importancia para el activo del ICETEX. Esto debido a que es una entidad financiera que no tiene otras líneas de negocio. Esto puede ser negativo o positivo dependiendo exclusivamente del nivel de recuperación de la misma, si la entidad cuenta con una recuperación eficiente de su cartera podríamos decir que esto sería bueno para la empresa ya que podríamos tener una buena liquidez y contar con mayor disponible; pero, si por el contrario, esta recuperación no es efectiva podría la empresa perder dinero y tener sobre costos para por recuperación de cartera. Esto haría ineficiente el negocio, del 100% de la cartera el 90% en promedio es de un riesgo normal mientras que el 10% restante, tiene un riesgo significativo o no adquirible. Por esta razón, se puede concluir que la repartición de la cartera es efectiva, pues tan solo el 10% tiene probabilidades de cartera de difícil cobro, pero este porcentaje debería disminuir en los próximos años para de esta manera hacer más efectivo este rubro.

El 8 % restante del activo de la compañía se concentra en el resto de las cuentas el 2.6% y el 2.7% en promedio de disponible e inversiones respectivamente, se puede decir que la participación de estos importantes rubros es mínima, especialmente que la inversión no es algo preponderante para la entidad ya que en los pedidos proyectado se mantiene igual.

##### **8.4.1.3 Pasivo.**

La mayor concentración de participación en el pasivo se puede observar en las obligaciones financieras del exterior con 77.49% en promedio, lo que significa que a la entidad se le otorgaron crédito por parte de bancos internacionales. El crecimiento en este rubro durante la

proyección se hace para lograr acolchonar los gastos y costos necesarios para aumentar las ventas y los activos en el 25% sostenido más el IPC.

Otros pasivos, es otra cuenta con una participación de importancia en el pasivo, con el 14% en promedio. Esto muestra que la entidad se financia por medio de sus alianzas, específicamente, con el Banco Mundial, el BID y otras entidades financieras que apoyan el sector educativo; aunque, es para precisar que este porcentaje de deuda en el exterior dentro del pasivo es completamente predominante se debe observar que los intereses tiene una baja concentración dentro del mismo debido a dos cosas, que no se están pagando todos los intereses en el periodo o que las tasas de interés son bajas; pero se puede concluir que esto se da el segundo fenómeno debido a que los bancos prestan con tasas bajas ya que el objeto del préstamo el apoyo al sector al que va dirigido el crédito del Icetex, las otras cuentas del pasivo completan el 100% de este.

#### ***8.4.1.4 Patrimonio.***

Dentro del patrimonio las participaciones son más repartidas que en el pasivo y en el activo debido a que algunas cuentas están ligadas a políticas o reglamentaciones que no permiten modificaciones de las mismas como por ejemplo la reserva legal.

### ***8.4.2 Análisis Horizontal Balance***

#### ***8.4.2.1 Activo***

Las variaciones de los primeros 3 años 2012, 2013 y 2014 se establecieron por medio del crecimiento de los rubros, obteniendo así mayores variaciones, por ejemplo en cartera para estos 3 primeros años, así se comportaron las variaciones: 21% y 8%; mientras que en los años presupuestados, estas variaciones se realizaron por medio de supuestos como para este caso un

crecimiento sostenido del 25% más las variación IPC debido a que se estimó un crecimiento constante las variaciones se ligaron más a los movimiento de IPC.

Para otros rubros, los estimados de crecimiento para las variaciones fueron específicos como en valorizaciones provisiones y diferidos. Estos fueron constantes, lo que hacía que la variación en los mismos se mantuviera y al igual que lo descrito anteriormente en los tres primeros años se puede observar variaciones más volátiles. Se puede concluir en un panorama general que los tres primero años tienen una volatilidad superior; pero, no hay cuentas que tengan grandes variaciones que afecten directamente el pasivo de la compañía para próximos periodos. Así mismo, se puede decir que por medio de las proyecciones las variaciones se mantienen estables, pues se parte del supuesto de crecimientos o disminuciones constantes.

#### ***8.4.2.2. Pasivo***

Las cuentas de depósito y exigibilidades y obligaciones financieras con el exterior son las que tienen una mayor volatilidad en el pasivo. Las obligaciones financieras en el exterior han tenido un aumento importante de 2014 a 2015 varía un 182% y en los años siguientes tiene una variación de 40%. Esto indica que esta cuenta es la de mayor importancia en los pasivos, pues el que mayor volatilidad tiene mayor participación dentro del rubro.

#### ***8.4.3 Análisis Vertical Y Horizontal PYG***

La cuenta que tiene mayor participación dentro de las ventas de la empresa es Utilidad en Valoración de Inversiones Negociables en Títulos de deuda que está por encima del 90% en todos los periodos donde se realizó el ejercicio. Esto muestra que este rubro es el principal responsable de los ingresos de la compañía, los gastos operacionales directos son en promedio del 10%, lo que está generado una utilidad bruta del 89% próximamente. Los gastos

administrativos se encuentran con una participación negativa. Esto significa que los ingresos son mayores. Otra cuenta que debemos tener en cuenta es la de impuestos, para el caso del Icetex no se le cobra el impuesto de retención en la fuente. Por esta razón, su participación en el PYG es cero y esto hace que la utilidad neta tenga un promedio de 56.3%. Esto muestra que las utilidades de la entidad en el año son satisfactorias, especialmente por el buen manejo en los gastos y obviamente por el no pago del impuesto.

### 8.6 Análisis del Balance General de los Fondos de Administración

En este punto se analizará como es el manejo de los recursos de los fondos de administración por parte del Icetex. Estos balances serán del año 2013, 2014 y 2015, se realizará un análisis vertical y horizontal para determinar las variaciones y participaciones de cada cuenta tanto en el activo pasivo y patrimonio.

**Tabla 2: Balance General fondos de Administración.**

NOMBRE	SALDO FINAL 2015	SALDO FINAL 2014	SALDO FINAL 2013
ACTIVO	2.379.412,18	1.924.653,28	1.750.571,10
DISPONIBLE	155.943,81	142.993,38	197.088,45
BANCOS Y OTRAS ENTIDADES FINANCIERAS	155.943,81	142.993,38	197.088,45
INVERSIONES	1.035.417,16	908.972,19	873.078,17
INVERSIONES NEGOC. EN TITULOS DE DEUDA	669.014,98	500.034,36	822.967,78
INVERSIONES PARA MANTENER HASTA EL VCTO	341.174,21	408.937,83	50.110,39
INVERSIONES DISP PARA LA VTA EN TIT DE D	25.227,97		
CARTERA DE CREDITOS	1.128.199,11	814.357,23	629.269,78
CATEGORIA A RIESGO NORMAL OTRAS GTIAS CR	1.128.199,11	814.357,23	629.269,78
CUENTAS POR COBRAR	59.852,09	58.330,48	51.134,69
INTERESES	58.811,95	54.723,76	46.149,86
PAGO POR CUENTA DE CLIENTES CONSUMO	662,70	709,71	818,33
ANTICIPOS DE CONTRATOS Y PROVEEDORES	0,00	2.453,41	2.453,41
DIVERSAS	377,45	443,60	1.713,09

PASIVO	88.045,13	86.130,91	72.942,39
CUENTAS POR PAGAR	23.181,62	20.958,67	14.574,15
COMISIONES Y HONORARIOS	0,00	0,00	0,00
PROVEEDORES	3.420,94	2.264,38	1.470,00
RETENCIONES EN LA FUENTE	0,00	0,00	0,00
DIVERSAS	19.760,69	18.694,30	13.104,14
OTROS PASIVOS	64.863,50	65.172,24	58.368,24
DIVERSOS	64.863,50	65.172,24	58.368,24
BIENES FIDEICOMITIDOS	2.291.367,05	1.838.522,37	1.677.628,71
ACREEDORES FIDUCIARIOS	2.291.367,05	1.838.522,37	1.677.628,71
APORTES EN DINERO	2.291.367,05	1.838.522,37	1.677.628,71
CUENTAS DE ORDEN	0,00	0,00	0,00
DEUDORAS	1.035.462,62	909.017,65	873.123,63
CHEQUES NEGOCIADOS IMPAGADOS	45,46	45,46	45,46
INVERSIONES NEGOCIABLES TITULOS DE DEUDA	754.245,48	500.034,36	822.967,78
INVERSIONES PARA MANTENER HASTA EL VENCI	281.171,69	408.937,83	50.110,39
DEUDORAS POR CONTRA	1.035.462,62	909.017,65	873.123,63
DEUDORAS POR CONTRA (CR)	1.035.462,62	909.017,65	873.123,63

Fuente: (Icetex 201

### 8.6.1 Análisis Horizontal y vertical

Tabla 3: Análisis Horizontal Fondos De Administración.

Análisis horizontal	
2013 2014	2014 2015
10%	24%
-27%	9%
-27%	9%
4%	14%
-39%	34%
716%	-17%
29%	39%
29%	39%
14%	3%
19%	7%



-13%	-7%
0%	-100%
-74%	-15%
18%	2%
44%	11%
-100%	
54%	51%
	-100%
43%	6%
12%	0%
12%	0%
10%	25%
10%	25%
10%	25%
4%	14%
0%	0%
-39%	51%
716%	-31%
4%	14%
4%	14%

Fuente: Análisis de los autores

Los fondos de administración se han visto afectados por el crecimiento mediático que ha tenido de las adjudicaciones de crédito por parte del Ictex a sus clientes. Esto se ha visto reflejado en los últimos periodos contables por el incremento en la cuenta cartera por cobrar que ha pasado a tener el 35.9% de participación total del activo de los FA en 2013 al 47.4%, en 2015, hubo un aumento en los últimos dos años del 12%; mientras que las inversiones, las cuales eran el motor de esta área de negocio han venido decreciendo su participación, pasando de un 49.9% en 2013 a 43.5% teniendo una deferencia negativa del 6%. Este fenómeno se ve reflejado en la variación que han tenido estas dos cuentas en los últimos periodos: la cartera creció en 29% en 2103-2014 y un 39% de 2014 a 2015; mientras que las inversiones tan solo crecieron un 4% de 2013 a 2014 y un 14% de 2014 a 2015. Una diferencia entre los dos ítems del 25% para los dos periodos. Esta situación, puede afectar los intereses de estos fondos ya que su actividad

principal son las inversiones debido a que éstas generan un rentabilidad mayor a los intereses por cartera de los créditos. Esto es importante observarlo puesto que el objeto principal de la entidad es el préstamo a estudiantes; pero, no es el objeto principal de los FA, el cual es generar dividendos de estos dineros. El aumento de la cobertura de la entidad ha hecho que se recurran a estos recursos para fortalecer el objeto principal del Icetex en detrimento del objeto de los FA. Las cuentas por cobrar y los activos disponibles en promedio tiene un participación del 8% en el patrimonio. El segundo debido a que la mayoría de los activos se encuentra en inversiones y cartera, el disponible es bajo, pero suficiente para mantener la operación funcionando; aunque, el aumento de las otras dos cuentas han hecho que esta decrezca en los últimos dos periodos.

En pasivos tiene dos cuentas principales, las cuales son: cuentas por pagar y otros pasivos, teniendo un participación de 26% y 74% respectivamente para el 2015. El pasivo en total ha tendido un aumento del 18% para el 2013-2014 y un 2% para el 2014-2015. En los pasivos de este negocio no tiene una participación importante los proveedores ya que no se vende ningún producto, sino que se presenta un servicio, también es pertinente aclarar que por no ser una empresa del Estado no tiene retención en la fuente y por esta razón los pasivos se concentran en cuentas por pagar y en diversos.

**Tabla 4 Análisis vertical del Balance General de los Fondos de Administración**

<b>Análisis Vertical</b>		
2013	2014	2015
100,0%	100,0%	100,00%
<b>11,3%</b>	<b>7,4%</b>	<b>6,6%</b>
11,3%	7,4%	6,6%
<b>49,9%</b>	<b>47,2%</b>	<b>43,5%</b>
47,0%	26,0%	28,1%
2,9%	21,2%	14,3%
<b>35,9%</b>	<b>42,3%</b>	<b>47,4%</b>
35,9%	42,3%	47,4%

<b>2,92%</b>	<b>3,03%</b>	<b>2,52%</b>
2,6%	2,8%	2,47%
0,0%	0,0%	0,03%
0,1%	0,1%	0,00%
0,1%	0,0%	0,02%
<b>100%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,00%</b>
<b>20%</b>	<b>20,0%</b>	<b>26,33%</b>
0%	0,0%	0,00%
2%	2,0%	3,89%
0%	0,0%	0,00%
18%	18,0%	22,44%
<b>80%</b>	<b>80,0%</b>	<b>73,67%</b>
80%	80,0%	73,67%
<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Análisis de los autores

### **8.7 Diagnostico de los recursos provenientes de los Fondos de Administración.**

Se puede evidenciar en los análisis hechos con los estado financieros del Icetex que la entidad tiene un muy buen manejo de sus recursos, debido especialmente a la buena recuperación de cartera que tiene, esto por medio de análisis coherentes y detallados que permiten a la entidad otorgar créditos de bajo riesgo.

El PYG del Icetex de los últimos tres años muestra que la empresa está generando excedentes, y que éstas se proyectan en aumento en los próximos periodos, debido al crecimiento de las asignaciones de crédito en los últimos años. La mayoría de los ingresos por la operación que tiene en la entidad se ven reflejados en el balance y en el PYG de 3 a 5 años después, ya que la mayoría de los créditos tienen inicio de sus pagos posteriormente. Esto quiere decir que en este sentido el Icetex se encuentra en un momento prospero.

Una vez verificados los estados financieros del Icetex se puede evidenciar que existe una discriminación de recursos entre los correspondientes al Icetex y los inherentes al negocio de Fondos en Administración por “Centros de Utilidad o Centros de Costos”, es decir que a cada convenio ejecutado, se le asigna un número de registro y éste se asocia a las diferentes cuentas del Balance. Así, se reflejan los recursos correspondientes a cada uno de los fondos, que tienen convenio con el Instituto; no obstante, esta organización financiera se ve representada únicamente en cuentas del Balance General, Activo, Pasivo y Patrimonio.

Lo anterior, conlleva efectuar la verificación en las cuentas del estado de resultados, y se puede identificar que si bien existen centros de utilidad, dentro del Estado de Ganancias y Pérdidas del Instituto. Estos centros de utilidad corresponden a operaciones del Icetex, únicamente y no es claro el costo incurrido por los centros de utilidad de los Fondos. Así las cosas, se determina el control nulo que existen dentro de la información financiera sobre los costos y gastos en los que incurre el Icetex en su manejo de recursos de Fondos.

Es importante aclarar que el manejo de los centros de utilidad dentro del Icetex, en el Balance General, provee la información necesaria e idónea para que el Instituto, concilie óptimamente con cada Fondo en Administración, sobre los valores que el en su calidad de administrador está operando; sin embargo, el costo de operación de los mismos es indeterminado.

El Icetex busca la mejor manera de reducir los costos en la empresa ya que existe un control contable de cada uno de los rubros de ingresos y gastos “Informes de Variaciones Mensuales” y a su vez cuenta con un Balance Score Card alineado igualmente a la reducción de costos utilizando la detección, prevención y eliminación sistemática del uso excesivo de recursos y con la búsqueda continua del: mejoramiento de la calidad, mejoramiento de la productividad, reducción del espacio utilizado, reducción del tiempo total del ciclo.

La situación planteada en los estados financieros es estable y cuenta con las prácticas contables vigentes no obstante la falta de división entre recursos puede nublar la planificación de costos de la entidad, cuyo objetivo es maximizar el margen entre ingresos y costos, y, a su vez, puede minimizar la reducción sistemática de costos y una planeación de inversión por parte de la alta gerencia.

## **9 Diseño de La Estructura de Fiducia**

En este punto se observa los tipos de fiducia que existen y se establecerá cuál es el más adecuado para el manejo de los fondos de administración. Para esto se llevará a cabo el análisis y la investigación de cuáles son los propósitos de cada una de las fiducias y cuál es la que más adapta al Icetex. También se tendrán en cuenta factores como: las comisiones, los tipos de bienes que administran y su funcionamiento. Para esto se parte de la información previa de que hay algunos modelos financieros que no tienen cabida en este proyecto. Por esta razón, sólo se trataran los modelos que por sus características son los más adecuados a la situación. En este caso se podrían adaptar dos tipos de estructura que se acoplen y que puedan funcionar de esta forma por Ley, pero todo esto se verá a través de los estudios y análisis realizados a estas estructuras.

La fiducia contará con diferentes metodologías y herramientas para el análisis, medición y control de los riesgos de crédito. La fiducia cuenta con herramientas para la cuantificación de riesgos para cada portafolio. Para llevar a cabo el control por emisor. De igual forma, tendrá un aplicativo que controla límites que tienen los créditos a los clientes para su buen manejo de los recursos que el Estado ponga a su consideración para facilitar los créditos. Adicionalmente, a

través del modelo de los fondos financieros estarán controlados por los límites, por el monto del crédito de los fondos el cual es incluido en los reportes diarios emitidos por el área de riesgo.

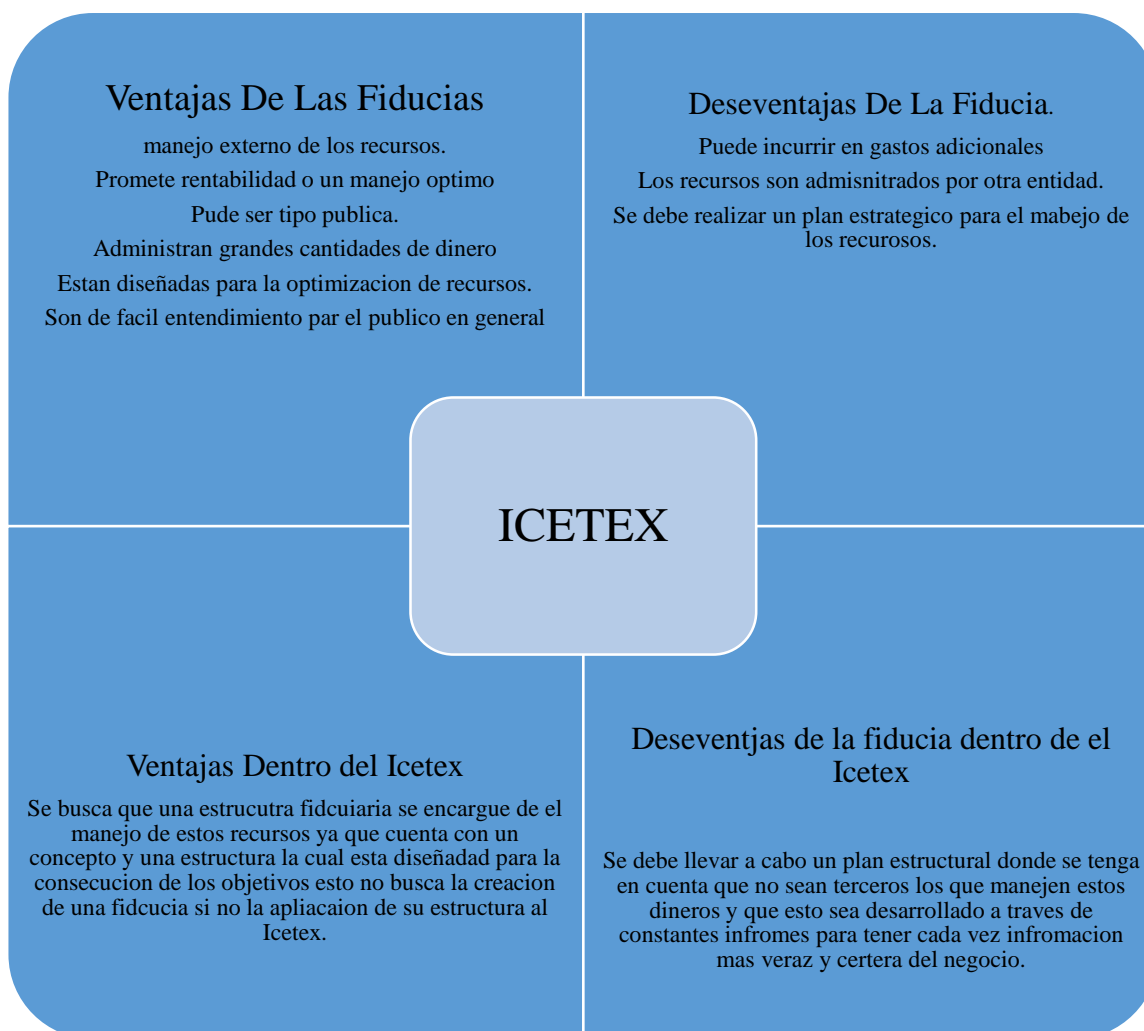
### **9.1 Tipos De Fiducia.**

Existen diferentes tipos de fiducias que manejan, procesos y negocios diferentes ya que están diseñadas para la consecución de diferentes objetivos, tales como: la fiducia inmobiliaria, la cual se encarga en exclusiva de la administración de bienes inmuebles, o la fiducia en garantía, en la cual un deudor transfiere un bien a la fiducia que sirva como prenda de garantía de la deuda que se posee. Estos tipos de fiducia no tienen las características adecuadas para adaptarse a el modelo estructural que se quiere plantear en el Icetex. Por esta razón quedan descartadas, y se tiene buscar otros modelos que sean mucho más aplicables, tales como: la fiducia de administración que según lo que estipula Asofiduciarias “es un producto de en el cual se entregan bienes a la entidad fiduciaria, ya sea mediante fiducia mercantil o encargo fiduciario, para que ésta los administre y desarrolle la gestión encomendada por el Fideicomitente dirigida al cumplimiento de la finalidad señalada”, o como la fiducia pública, de conformidad con lo previsto en la Ley 80 de 1993, Estatuto General de Contratación Pública y en sus Decretos Reglamentarios 2681 de 1993, 679 de 1994 y 1550 de 1995, Tratándose de entidades estatales, entendiendo por tales las señaladas en el numeral 1 del artículo 2° de la Ley 80 de 1993, las normas a ellas aplicables reconocen expresamente la posibilidad de celebrar, en calidad de fideicomitentes, única y exclusivamente contratos de fiducia pública y encargos fiduciarios. Estos últimos, podrán tener por objeto la administración o el manejo de los recursos vinculados a los contratos que las entidades estatales fideicomitentes celebren, así como la administración de los fondos o recursos destinados a la cancelación de obligaciones nacidas de la celebración

de contratos estatales de acuerdo con lo previsto en el numeral 20 del artículo 25 de la Ley 80 de 1993.

Para el desarrollo de actividades con este tipo de fiducia se deben tener en cuenta los siguientes requisitos en ningún caso se puede realizar traspaso de un bien a la fiducia. Ésta solo se encargara de administrar de manera que cumpla lo establecido por la ley. Para tener más claro estos conceptos y enfocarlos al Icetex, realizamos un cuadro en el que se entienda cuáles son las características de las fiducias que más se acoplan a la entidad.

**Tabla 5: Conceptualización de la fiducia en el Icetex**



**Fuente: Los Autores**

## 9.2 Escogencia del modelo fiduciario.

Teniendo en cuenta lo dicho anteriormente, se seleccionaron estos tres tipos de fiducia. Los cuales se cree son las más convenientes para el desarrollo de este proyecto: la fiducia de administración, la fiducia pública y el fideicomiso de inversión.

**Tabla 6: Comparación De Los Tres Tipos De Administración.**

<b>Fiducia de administración</b>	<b>Fiducia publica</b>	<b>Fiducia de Inversión</b>
<p>Concepto: Es el negocio en el cual un fideicomitente entrega unos bienes a una fiducia para que esta se encargue del manejo de los mismo buscando el cumplimiento de unas metas dictadas por el fideicomitente.</p> <p><b>Tipos:</b></p> <p><b>Administración y pagos: según la asofiduciarias estos son,</b> “Su objeto es la administración de sumas de dinero u otros bienes que junto con sus redimien tos, si los hay, pueden ser destinados al cumplimiento oportuno y adecuado de las obligaciones que el fideicomitente señale”.</p> <p><b>Administración de procesos de titularización: según asofiduciaria</b> “Su objeto es la emisión y/o administración de una</p>	<p>Concepto: Sera el negocio fiduciario en el cual intervienen una entidad estatal como fideicomitente, teniendo la salvedad que no podrá transferir la propiedad de sus bienes o recursos salvo los casos especificados por la ley.</p> <p><b>Características:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes acordados a las necesidades de la Entidad.</li> <li>•</li> <li>• No hay transferencia de dominio de los bienes o recursos</li> </ul> <p><b>Beneficios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuada administración de los recursos</li> <li>• Cumplimiento de las instrucciones impartidas en desarrollo del objeto para el cual fue establecido el patrimonio autónomo.</li> <li>• Oportunidad en los pagos que debe realizar.</li> </ul>	<p>Concepto: Es el negocio en el cual la finalidad principal es la inversión o colocar cualquier título bien o suma de dinero con las especificaciones establecidas por un fideicomitente en el respectivo contrato.</p> <p><b>Tipos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fideicomisos de inversión con destinación específica: Corresponde al negocio fiduciario en el cual se consagra como finalidad principal la inversión o colocación a cualquier título de sumas de dinero, de acuerdo con las instrucciones impartidas por el constituyente.</li> </ul>



<p>emisión de valores emanados de un proceso de titularización de activos y bienes.”.</p> <p><b>Beneficios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Negocio que se estructura de acuerdo con las necesidades del cliente.</li> <li>• Permiten encomendar a un tercero especializado la realización de parte de su operación como recaudo, pagos, entre otros.</li> <li>• La Fiducia de Administración de Pagos: permite al cliente delegar en la fiduciaria, de una manera transparente y profesional, la administración de actividades tales como el recaudo, la inversión y el desembolso de los recursos destinados al funcionamiento de un proyecto específico.</li> <li>• Optimización de recursos por parte del fideicomitente, inversión temporal de dinero por</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión productiva de los recursos por parte del Fiduciario mientras este realiza los pagos objeto del contrato fiduciario y para los que ha sido instruido previamente por el Fideicomitente.</li> </ul>	<p><b>Administración de inversiones de fondos mutuos de inversión:</b> Es el negocio fiduciario celebrado con los fondos mutuos de inversión para la administración fiduciaria de sus inversiones.</p>
--	--	--

parte de empresa especializada, distribución de riesgos operativos de gestión de tesorería.		
---	--	--

**Fuente:** Los autores

### **9.3 Estructura Escogida:**

Teniendo en cuenta las características y los beneficios las ventajas y desventajas de cada una de estas tres estructuras enfocadas al proyecto se evidencia que la mejor alternativa es realizar un mixto, con los elementos que más beneficien a la empresa de cada una de ellas. Esto es posible ya que este modelo fiduciario se podrá establecer como un área de la entidad. La fiducia de administración tiene un gran característica, la cual es su especialización en el gestión de recursos, pero la fiducia de inversión tiene como gran objeto la creación de rentabilidad y la pública está diseñada específicamente para este tipo de entidades.

### **9.4 Funcionamiento de la Fiducia dentro del Icetex**

La estructura que va tener la fiducia propuesta será la siguiente: se administrará y gestionará de forma eficiente los recursos de los fondos de administración a través de inversiones que generen rendimientos óptimos, teniendo en cuenta: los procedimientos dictaminado por la ley para estos propósitos en dinero o bienes estatales.

Para esto es necesario desarrollar un plan de inversión basado en optimizaciones que permitan a estos fondos de administración generar rendimientos; sin embargo, se debe cuidar que los riesgos no sean tan altos ya que se podría presentar de cierto modo retraimientos al patrimonio de los fondos, y esto por ley podría ser penalizado. Al entender esto se debería optar por inversiones fijas tales como bonos CDTS, TES entre otras, acompañados por inversiones al

sector financiero para que éstas compensen y puedan ser beneficiosas. Esto, debido a que en el presente el Icetex si realiza inversiones con estos recursos que no están generando utilidades, debido principalmente al temor de generar pérdidas en los mismos.

Esta situación se podrá controlar mejor en base a esta estructura de fiducia ya que se deberán manejar estados financieros independientes o exclusivos de los fondos, donde se tenga información veraz de los que están rindiendo porcentualmente las inversiones. De esta forma se podrá realizar un compilado más claro de las mismas y se tomaran decisiones más eficientes, pues se tiene más elementos para desarrollar estas actividades.

#### **10. Comparación de la viabilidad financiera de la estructura de fiducia y la actual en el manejo de los fondos en administración.**

En el desarrollo de este objetivo se parte de los estados financieros que fueron extraídos de la página del Icetex, en la cual se encuentra: el balance general y estado de resultados de los periodos 2013, 2014 y 2015. Adicionalmente, se cuenta con los balances generales de los mismos periodos del negocio de Fondos en Administración.

Los estados financieros de Fondos en Administración referidos en el párrafo anterior, son generados con el fin de asegurar un control contable dentro del instituto sobre los recursos que son recibidos para su administración y sirven como herramienta para brindar a los constituyentes la información y estados de cuenta de los mismos, y no con el propósito de conocer la posición financiera del negocio de fondos en un periodo determinado u obtener a su vez información relevante para tomar decisiones de negocio.

Teniendo en cuenta que los estados financieros publicados corresponden únicamente a la operación del objeto social del Icetex que es: *...”promover y financiar el acceso, permanencia y graduación en la educación superior en Colombia y en el exterior a través del crédito educativo”*, se hace necesario que las actividades de los fondos en administración que se encuentran inmersas dentro en la operación financiera del Icetex sean desagregadas y una vez generada esta actividad evaluar su comportamiento y su posible viabilidad financieramente bajo una estructura fiduciaria de las descritas en el objetivo número 2.

### **10.1 Estados Financieros Consolidados (Desagregados)**

El concepto de consolidación de estados financieros hace parte de las prácticas contables generalmente utilizadas por los Contadores Públicos y está dirigida a elaborar una visión única la situación patrimonial, económica y financiera de cada empresa, relacionando las cuentas de diferentes negocios que están interrelacionadas o que constituyen un grupo empresarial.

Al evaluar los EEFF del Icetex, se determina que para las cuentas del balance general, se informan los valores correspondientes a su operación. No obstante, el estado de resultados publicado, se encuentra consolidado, es decir que relaciona la situación financiera del Instituto efectuando la medición del desempeño operativo y la relación de los ingresos generados, con los gastos en que se incurre para lograrlo, “incluyendo” los relacionados con los Fondos en Administración.

Lo anterior, no significa que exista una deficiencia en la publicación de la información financiera del Icetex, ni que los estados financieros incumplan el objetivo de informar plenamente sobre la panorámica financiera y resultados de las operaciones en un periodo

contable; por el contrario, se identifica en el desarrollo de la investigación que el Icetex tiene un sistema de control para las operaciones que son correspondientes al negocio de los Fondos en Administración, estas cuentas son administradas bajo el mismo sistema contable que lleva el instituto para el registro de sus operaciones y cuenta con una codificación financiera bajo la estructura de un balance general, es decir Activo Pasivo y Patrimonio así:

**Tabla 7: Desagregación de las cuentas del activo**

NOMBRE	QUE SE REGISTRA
ACTIVO	
BANCOS Y OTRAS ENTIDADES FINANCIERAS	Refleja los saldos en cuentas bancarias derivadas de aportes de fondos
INVERSIONES	Refleja los valores de los aportes de fondos que han sido invertidos
CARTERA DE CREDITOS	Refleja los créditos otorgados por el Icetex efecto de los convenios suscritos con Fondos
CUENTAS POR COBRAR	Valores que se adeudan a Fondos por la Operación
PASIVO	
CUENTAS POR PAGAR	Valores pendientes de pago por la operación
PATRIMONIO	
APORTES EN DINERO	Valores con los que se constituyen los fondos.

**Fuente: Alatmairano, A. (24 de 10 de 2011). *costos y presupuestos*.**

Como fórmula de control del Instituto para diferenciar los registros contables en las cuentas relacionadas registra en su Plan Único de Cuentas el grupo de cuentas “7” denominado “Administración de Fondos”, es decir que en cada registro contable que ejecuta el Icetex, relacionado con los Fondos en Administración se le antecede a la cuenta contable el número 7,

es decir que para generar el balance general de este negocio se generan las consultas de este grupo.

Tratándose de la revelación total de los EEFF, se debe desagregar e indicar de manera específica aquellos conceptos registrados en el Plan Único de Cuentas que correspondan a los Fondos en Administración y se parte de la actual información financiera del Instituto disponible para la separación de los estados financieros que, básicamente, es determinar el estado de resultados actual correspondiente únicamente de la administración de fondos, con base en el Balance General del Icetex, el generado del grupo 7 de Fondos en Administración y el Estado de resultados “Consolidado” publicado (Que cuenta con el resultado de las dos operaciones en conjunto).

Es importante mencionar que al efectuar una propuesta a una empresa sobre el cambio de sus prácticas actuales de manejo de recursos y de la información financiera es importante considerar que este tipo de propuestas deben generarse con una base sólida de información. Por esto es que en esta investigación se efectúa un análisis de los EEFF de los Fondos en Administración y más aún se plantea un estado de resultados que parte de la información disponible de este negocio.

Inicialmente, se efectúa la integración de los balances generales tanto de Icetex, los publicados, como los generados de Fondos en Administración (Grupo 7) por año y se constituye para los periodos de análisis el “Balance General Consolidado” para las referidas vigencias. De este punto determinamos la proporción en cada uno de los rubros de este estado financiero que corresponde a los Fondos en Administración. (Anexo Balance General Consolidado)

Partiendo de la información recolectada y encaminando la investigación hacia el objetivo de estructurar una propuesta de negocio fiduciario para la administración de recursos de terceros,

se identifican tres grandes puntos de partida para desagregar el “Estado De Resultados Consolidado” (**Anexo Estado de resultados Consolidado**) y son:

La proporción en la Cartera de Icetex de los Fondos en Administración.

La proporción de las Inversiones de los Fondos en Administración.

Los Gastos de Nomina generados por la operación de Fondos en Administración.

### **10.1.1 La Proporción En La Cartera De Icetex De Los Fondos En Administración.**

Efectuando la relación entre los saldos de las operaciones de cartera del Icetex, se evidencia que para el 2015, 2014 y 2013, la cartera de créditos de fondos corresponde al 23.94%, 20.79% y 18.64%, respectivamente, razón por la cual, se correlaciona esta proporción con su efecto en el estado de resultados, es decir que los ingresos y gastos relacionados con esta operación constituyen un registro en el estado de resultados de los Fondos en Administración.

**Tabla 8: Participación de los fondos en la cartera**

<b>Créditos y Operaciones de Leasing Financiero de Consumo , Otras Garantías</b>		
<b>Saldo Icetex</b>	<b>Saldo</b>	<b>Participación</b>
<b>Consolidado</b>	<b>Fondos</b>	<b>2015</b>
4,711,634.14	1,128,199.11	23.94%

<b>Créditos y Operaciones de Leasing Financiero de Consumo , Otras Garantías</b>		
<b>Saldo Icetex</b>	<b>Saldo</b>	<b>Participación</b>
<b>Consolidado</b>	<b>Fondos</b>	<b>2014</b>
3,916,913.63	814,357.23	20.79%
<b>Créditos y Operaciones de Leasing Financiero de Consumo , Otras Garantías</b>		
<b>Saldo Icetex</b>	<b>Saldo</b>	<b>Participación</b>

<b>Consolidado</b>	<b>Fondos</b>	<b>2013</b>
3,376,024.48	629,269.78	18.64%

Fuente: Los Autores

### 10.1.2 Proporciones De Las Inversiones De Los Fondos De Administración

Efectuando la relación entre los saldos de las operaciones de inversiones del Icetex, se evidencia que para el 2015, 2014 y 2013, las inversiones de fondos corresponden al 87.87%, 92.09% y 90.68%, respectivamente, razón por la cual, se correlaciona esta proporción con su efecto en el estado de resultados, es decir que los ingresos y gastos relacionados con esta operación constituyen un registro en el estado de resultados de los Fondos en Administración.

Tabla 9: Participación de las inversiones en los fondos de administración

<b>Inversiones Negociables en Títulos de Deuda</b>		
<b>Saldo Icetex</b>	<b>Saldo</b>	<b>Participación</b>
<b>Consolidado</b>	<b>Fondos</b>	<b>2015</b>
1,178,329.00	1,035,416.16	87.87%

<b>Inversiones Negociables en Títulos de Deuda</b>		
<b>Saldo Icetex</b>	<b>Saldo</b>	<b>Participación</b>
<b>Consolidado</b>	<b>Fondos</b>	<b>2014</b>
987,047.09	908,972.19	92.09%

<b>Inversiones Negociables en Títulos de Deuda</b>		
<b>Saldo Icetex</b>	<b>Saldo</b>	<b>Participación</b>
<b>Consolidado</b>	<b>Fondos</b>	<b>2013</b>
962,862.17	873,078.17	90.68%

Fuente: los autores



### 10.1.3 Los Gastos de nómina generados por la operación de Fondos en Administración.

Efectuando el análisis de los funcionarios del Icetex, según reporte de nómina que participan directamente en la operación de fondos, se evidencia que para el 2015, 2014 y 2013 no existieron cambios significativos en la planta de Icetex y el porcentaje de funcionarios inmersos en esta operación es de 17.93%, razón por la cual, se correlaciona esta proporción con su efecto en el estado de resultados, es decir que los ingresos y gastos relacionados con esta operación constituyen un registro en el estado de resultados de los Fondos en Administración.

**Tabla 9: Participación de la nomina**

TOTAL NOMINA DE ICETEX	631.038.041,00	TOTAL NOMINA DE FONDOS EN ADMON	113.141.140,00
		PARTICIPACION	18%

**Fuente: Análisis de los autores**

Una vez aplicados los conceptos para desagregar los EEFF, se establece el análisis financiero sobre la información contable, mediante la utilización de indicadores y razones financieras, con el fin de representar y reflejar la realidad económica y financiera de los fondos en administración, de modo que es necesario interpretar y analizar esa información para poder entender a profundidad el origen y comportamiento de estos recursos de la empresa.

## **10.2 Análisis de los Estados Financieros de Fondos en Administración**

Al efectuar el análisis de los estados financieros de fondos en administración se evidencia que la estructura de los mismos y la situación financiera es bastante sólida generando excedentes, las variaciones porcentuales arrojadas del análisis horizontal y vertical del estado de resultados de estos Estados Financieros para los años 2013, 2014 y 2015 indican que:

El rubro de Intereses y Descuento Amortizado Cartera de Créditos y Otros Intereses representa para el año 2015 un 89.66% sobre los ingresos únicamente de fondos y para los años 2014 y 2016, representan un 94.02% y 89.53%, respectivamente. Lo anterior, obedece a que efectivamente el Icetex utiliza la relación comercial con cada uno de los Fondos en Administración para la adjudicación de créditos y así el aumento en el cubrimiento de su objeto social.

Se evidencia que la empresa ha mantenido sus gastos operacionales y costo de ventas durante cada año manteniendo un promedio del 11% respecto a los ingresos operacionales y los mismos obedecen a los descuentos y condonaciones que tiene el Icetex planteados dentro de su negocio. La relación entre ingresos y gastos operacionales indica que efectivamente que el negocio es rentable.

En cuanto a la parte no operacional, observamos que el negocio de fondos también cuenta con ingresos diferentes a los obtenidos por el desarrollo de la actividad principal, ingresos que ocasionales o que son accesorios a la actividad principal.

El rubro del estado de resultados que ha presentado un aumento mayor en la administración de fondos durante los tres años analizados es el de ingresos no operacionales que presenta un saldo de \$58.842 millones en el año 2015, y un aumento para este año del 19.99%, sobre el saldo de 2014 por \$47.077 millones, los cuales son producto de la administración de inversiones

que se efectúa con los recursos de los fondos. Que a su vez está sustentado en el balance general en las inversiones, las cuales para el 2015, presenta un saldo de \$1.035.417.16 (cifra en millones de pesos) y representa un 43.52% del valor total del activo.

### 10.2.1 Indicadores de Liquidez

**Tabla 10: Indicadores De Liquidez**

AÑO	2015	2014	2013
Razón Corriente	6,73	6,82	9,40
Capital de trabajo	132,76	122,03	182,51

**Fuente: Los Autores**

El Icetex de acuerdo con la razón corriente, capital de trabajo y prueba acida evidencia que se cuenta con la capacidad para cubrir sus obligaciones y aun así tener insumos para poder seguir ejecutando la prestación del servicio generando ingresos y obteniendo utilidad.

Con referencia a la liquidez los fondos en administración han desempeñado una buena gestión de pagos y recuperación de cartera. Se puede ver que a través de los años ha mejorado paulatinamente tanto para la razón corriente como la prueba acida, dando valores que representan que la empresa tiene alta posibilidad de cubrir todos sus pasivos de corto plazo y teniendo una utilidad.

### 10.2.3 Indicadores de Endeudamiento

**Tabla 11: Indicadores De Endeudamiento.**

	2015	2014	2013
Endeudamiento total	2702,49%	2234,57%	2399,94%
Nivel de endeudamiento	0,97%	1,09%	0,83%
Endeudamiento financiero	0,00%	0,00%	0,00%

**Fuente: Los Autores**

Teniendo en cuenta la gran concentración de activos de los fondos en administración Endeudamiento total, nivel de endeudamiento, endeudamiento financiero, se permiten medir en qué el grado de participación de los acreedores dentro del financiamiento del negocio, es mínimo e igualmente se establece que no existe riesgo para los acreedores de fondos.

### 10.2.4 Indicadores Financieros De Rendimiento

La Rentabilidad del patrimonio, Margen bruto, Margen operacional y Margen neto, indican la efectividad de la administración del negocio de fondos en administración, para controlar los gastos y de esta manera convertir ventas en utilidades. Se evidencia también el retorno de los valores que genera el negocio.

**Tabla 12: Indicadores De Rentabilidad**

Rentabilidad del Patrimonio	2,47%	2,32%	1,87%
Margen Bruto	90,97%	90,33%	87,60%
Margen Operacional	82,05%	75,96%	75,76%

Fuente: Los Autores

### 10.2.5 Indicadores de Sensibilidad

La sensibilidad del GAO encontramos que la utilidad bruta se encuentra con un mejor rendimiento y cubre de manera considerable a pesar del incremento de los gastos operativos.

**Tabla13: Sensibilidad Financiera**

	2015	2014	2013
GAO	1,1088	1,1892	1,1563
GAF	1,5500	1,5336	1,6196
GAT	1,7187	1,8238	1,8727

Fuente: Los Autores

### 10.3 Análisis Financiero De La Inversión En Créditos Educativos

Los créditos educativos del Icetex tiene ciertas características que se deben tener en cuenta para poder entrar en detalle al análisis numérico de las inversiones esto debido a que algunas de estas son especiales y exclusivas de esta institución.

- ✓ Es dirigido principalmente a las personas de escasos recursos económicos, es decir prioriza los estratos 1, 2 y 3, así como a las personas inscritas en sisben 1 y 2.
- ✓ La tasa de intereses que aplica el ICETEX es del 12%, esta tasa es subsidiada por la Nación, razón por la cual al estudiante es cobrada la tasa de IPC. Esta es la argumentación del Instituto para publicitar con tasa real del 0% (cero).
- ✓ El crédito es desembolsado semestralmente y se garantizan, al estudiante, un desembolso por semestres hasta la culminación de sus estudios. Es del caso mencionar que se realizan tanto desembolsos como duración tenga el programa académico.
- ✓ La duración del crédito, en una carrera profesional, es de 15 años aproximadamente y se vuelve exigible después del quinto año.
- ✓ Los créditos no perciben recaudos en la etapa de estudios, es decir solo se recaudan recursos cuando el crédito se vuelve exigible.

Bajo estas premisas básicas, es importante replantear la utilización de los recursos ya que al no ser colocados en su totalidad, perderían valor y el Instituto estaría dejando de percibir recursos adicionales para el cumplimiento de su objeto principal. Así las cosas, para el presente trabajo se proyectó una colocación de recursos en CDT de entidades financieras con una periodicidad de seis (6) meses.

Tabla 14: Colocación de créditos educativos

COLOCACIÓN DE CRÉDITOS EDUCATIVOS					
Año	SEMESTRES	GIRO	SUBSIDIO NACIÓN	INTERES CAUSADO	SALDO DE CAPITAL
	0	535.354.425,00			535.354.425,00
2014	1	535.354.425,00	23.003.144,57	8.208.299,17	1.070.708.850,00
	2	551.896.876,73	46.006.289,13	16.416.598,33	1.622.605.726,73
2015	3	551.896.876,73	70.839.282,94	23.759.481,87	2.174.502.603,47
	4	568.177.834,60	94.933.847,85	31.840.794,30	2.742.680.438,06
2016	5	568.177.834,60	112.315.580,55	47.584.127,32	3.310.858.272,66
	6	588.064.058,81	135.583.046,37	57.441.727,22	3.898.922.331,46
2017	7	588.064.058,81	175.024.337,48	52.284.879,14	4.486.986.390,27
	8	603.941.788,39	201.422.791,60	60.170.868,05	5.090.928.178,67
2018	4	603.941.788,39	221.004.156,20	75.799.626,43	5.694.869.967,06
	10		247.222.095,38	84.791.810,24	5.694.869.967,06

Fuente: Análisis de los autores

En esta proyección de colocación de recursos se puede apreciar que el ICETEX tarda 5 años en realizar la totalidad de desembolsos de los recursos apropiados para los 85 créditos calculados. En este sentido, y con base en los recursos remanentes se proyectaron las inversiones en CDT para los mismos periodos.

Tabla 15: Inversiones De Recursos Remanentes del Icetex.

INVERSIÓN DE RECURSOS REMANENTES EN CDT			
Año	SEMESTRES	INVERSIÓN EN CDT	RENTABILIDAD
	0	4.845.711.040,25	
2014	1	4.417.000.189,20	106.643.573,94
	2	3.962.311.891,84	97.208.579,37
2015	3	3.497.616.892,75	87.201.877,64
	4	3.006.414.008,29	76.974.950,14
2016	5	2.504.400.815,36	66.164.641,67
	6	1.971.453.178,34	55.116.421,78
2017	7	1.426.776.521,51	43.387.401,98
	8	854.234.985,06	31.400.251,94
2018	4	269.093.053,08	18.799.856,42
	10		5.922.153,56

Fuente: Análisis de los autores

La rentabilidad de las inversiones proyectadas se calculó con base en la tasa promedio publicada por la Superintendencia Financiera de Colombia para los CDT de 180 días, dicha tasa es del 4.45%ea.

Al iniciar el periodo de cobro o exigibilidad del crédito educativo, se calculan cuotas constantes para un periodo de 120 meses, el doble del tiempo del periodo de desembolsos. En

este punto se hizo necesario encontrar el índice de cartera vencida superior a 60 días, el cual, de acuerdo al histórico de los créditos dicho índice asciende al 30,83%, el siguiente es el cálculo del índice:

**Tabla 16: Índices de Cartera Vencida**

<b>INDICE DE CARTERA VENCIDA &gt; 60 DÍAS</b>				
<b>Concepto</b>	<b>dic-15</b>	<b>dic-14</b>	<b>dic-13</b>	<b>Promedio</b>
cartera vencida > 60	331.061.700.155,29	240.233.554.473,17	239.962.402.695,68	270.419.219.108,05
Cartera en Amortización	1.147.282.506.926,71	786.135.651.939,70	698.233.078.987,52	877.217.079.284,64
<b>ICV&gt;60</b>	<b>28,86%</b>	<b>30,56%</b>	<b>34,37%</b>	<b>30,83%</b>

**Fuente: los autores**

Una vez establecido el índice de cartera vencida (ICV) se procedió a efectuar el cálculo de las cuotas efectivamente pagadas a fin de determinar si la tasa interna de retorno de la colocación y recaudo de los créditos educativos es positiva.

La cuota mensual esperada para la recuperación total de la inversión es de \$59.352.504,99, esta cuota fue calculada con base en un capital de \$6.153.168.179,12, nuevo capital al final de la etapa de ejecución (capital girado más intereses causados). Sin embargo, con base en el ICV, el flujo real mensual de cuotas canceladas es de \$ 41.055.941,43.

Con esta cuota cancelada, al final de los 120 meses de plazo para el pago total del crédito, el saldo de capital pendiente de cancelación es de \$2.553.845.580,32

Con esta información, se abre el interrogante sobre cómo realizar una evaluación financiera de la inversión sin conocer la tasa de oportunidad para las entidades públicas, en este sentido, tomamos como referencia la tasa de rentabilidad más alta ofrecida por un TES con vencimiento en el año 2028, año en el cual se esperaría el retorno total de los recursos, la cual asciende a 6.93%ea.



Una vez conocida la tasa de oportunidad, se estableció el flujo de efectivo de los 15 años de la proyección, el siguiente es el flujo acumulado por año y el cálculo de la tasa interna de retorno y del valor presente neto.

**Tabla 17: Flujos de Efectivo Icetex**

<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	
<b>AÑO</b>	<b>FLUJOS</b>
2013	-535.354.425,00
2014	-610.537.561,40
2015	-625.947.924,98
2016	-665.781.139,58
2017	-665.983.410,29
2018	-86.271.516,86
2019	1.014.489.972,55
2020	986.878.960,19
2021	958.434.423,27
2022	929.131.199,27
2023	898.943.366,03
2024	867.844.218,86
2025	835.806.246,90
2026	802.801.108,81
2027	768.799.607,66
2028	733.771.665,11
<b>TIR</b>	<b>14,70%</b>
<b>VPN</b>	<b>1.847.194.394,78</b>

**Fuente: Análisis de los autores**

Teniendo en cuenta que los flujos no son periódicos (mensuales y semestrales), para el cálculo de la TIR y del valor presente neto se utilizaron las fórmulas de herramientas financieras de Excel TIR.NO.PER y VAN.NO.PER, respectivamente.

El resultado obtenido de la tasa interna de retorno, indica el valor máximo de rentabilidad que puede obtener la inversión, es decir, puede llegar a ser del 14.70%ea, que al compararse con la tasa de oportunidad, representa 2.1 veces la rentabilidad mínima esperada.

El valor presente neto, confirma el resultado de la TIR, he indica que el proyecto de inversión en crédito educativo arroja rendimientos de \$1.847,2 millones adicionales a los que el proyecto podría obtener con una tasa del 6.93%ea.

Por lo anterior, se considera que el proyecto propuesto es financieramente viable para el ICETEX y brindará la oportunidad de consolidar un proyecto innovador y especializado en el manejo de este tipo de recursos.

#### **10.4 Comparación de los EEFF de Icetex, con el Modelo de Fiducia**

Un producto de Fiduciario es aquel en el cual se entregan bienes o recursos a la entidad fiduciaria, ya sea mediante fiducia mercantil o encargo fiduciario, para que ésta los administre y desarrolle la gestión encomendada por el Fideicomitente dirigida al cumplimiento de la finalidad señalada. Teniendo en cuenta las clases de fiducia que analizamos en el objetivo número dos de esta investigación y al compararlo con el objeto de negocio de fondos referido a lo largo de este trabajo, se puede determinar que la estructura a implementar es la de FIDUCIA DE ADMINISTRACIÓN, ya que como lo mencionamos esta estructura evidencia una similitud con las operaciones que realiza el Icetex así:

**Tabla 18: Comparación Icetex y modelos fiduciarios**

EL ICETEX	LA ESTRUCTURA DE FIDUCIA
El Icetex destina parte de su planta de personal al desarrollo de las operaciones de fondos en administración	La Estructura de Fiducia: Permiten encomendar a un tercero especializado la realización de parte de su operación como recaudo, pagos, entre otros.

<p>El Icetex en cada uno de los convenios con los fondos en administración se compromete a efectuar pagos a proveedores con los recursos que administra.</p>	<p>La Fiducia de Administración de Pagos: permite al cliente delegar en la fiduciaria, de una manera transparente y profesional, la administración de actividades tales como el recaudo, la inversión y el desembolso de los recursos destinados al funcionamiento de un proyecto específico.</p>
<p>El Icetex administra los recursos de cada uno de los fondos en administración y se evidencia una optimización en los mismos, no obstante se desconoce el costo o beneficio real de esta operación.</p>	<p>Optimización de recursos por parte del fideicomitente, inversión temporal de dinero por parte de empresa especializada, distribución de riesgos operativos de gestión de tesorería.</p>

**Fuente: Los Autores**

Inicialmente efectuando un paralelo teórico entre la estructura fiduciaria y el negocio de los Fondos en Administración y partiendo de la información contable extraída podemos definir que:

La estructura fiduciaria puede previa la celebración de un contrato de encargo fiduciario, administrar la tesorería de una entidad, realizando todos los pagos a que haya lugar, invirtiendo todos los recursos, produciendo los informes contables que se requieran, todo de acuerdo a lo estipulado en el contrato y puede establecer un reporte de las ganancias o pérdidas que surjan del mismo.

Para efectos de regular y dar claridad a los constituyentes de Fondos, en cuanto a los derechos, deberes, condiciones de manejo y uso asociados a los productos financieros, las entidades financieras generalmente suscriben un contrato con el cliente y hacen entrega de un reglamento del producto.

Es un derecho de la Fiduciaria recibir una remuneración pactada y registrada en los contratos de acuerdo con las características y condiciones del negocio fiduciario en curso. Generalmente se acuerdan comisiones por la estructuración y cierre del contrato, por la administración mensual del negocio fiduciario de recursos y una comisión durante la etapa de liquidación. Para el caso del Icetex, esta característica no aplica, toda vez que la investigación no busca constituir una empresa Fiduciaria, si no buscar en la normatividad de los negocios fiduciarios las herramientas para que el Icetex administre su negocio de Fondos, por ende no existe pagos a una entidad externa por el desarrollo de esta actividad.

#### **10.4 Propuesta.**

Una vez efectuada la investigación se presenta la creación de un modelo de fiducia para el Icetex, con el objetivo de llevar un control de la Administración de recursos de los Fondos en Administración, bajo el plan de negocio fiduciario, al conocerse la optimización de los costos relacionados con la gestión administrativa en el manejo y administración de dichos recursos, y teniendo en cuenta que se permite implementar una contabilidad que permita conocer la verdadera rentabilidad del negocio y permita la toma de decisiones para el aumento de excedentes, que a su vez van a ser reinvertidos a la operación del Icetex, por ende aumentara su cobertura y el apoyo que se brinda al sector educación en el país.

La aplicación de esta técnica al interior del Icetex para la gestión de los recursos de Fondos en Administración afecta positivamente a la eficiencia financiera al interior de la entidad y sus procesos de gestión de recursos de terceros.

Es de vital importancia para el ICETEX el desarrollo de esta unidad negocio, con el fin de poder crecer como entidad y ante su mercado, aunque ya posea superioridades competitivas, es obligatorio estar observando las carencias organizacionales ya que éstas exigen una respuesta

que le reconozca valor a sus procesos en la administración de recursos, que serán claves para que los objetivos planteados como institución puedan ser alcanzados.

## 11. Conclusiones

- El establecimiento del modelo de fiducia dentro del Icetex, podrá mejorar la organización, en el manejo de los recursos financieros de la entidad ya que habrán estado financieros independientes que permitirán analizar y diagnosticar el estado de estos recursos de manera autónoma veraz y eficiente.
- El no conocer los rendimientos generados por las inversiones no permite realizar un análisis exacto y una proyección de cuánto están rentando estas inversiones y cuánto rentarán a futuro.
- La implantación de la estructura fiduciaria no generará costos adicionales que perjudiquen la operación de la entidad ya que funcionarios adscritos a fondos de administración serán reubicados a la nueva área con diseño fiduciario, y su presupuesto podría ser el mismo ya que no existe una carga presupuestal adicional.
- El establecer los ingresos, costos, gastos, de los fondos de administración por medio de un estado de resultados permitió, conocer un estimado en cada uno de estos rubros para su comparación con entidades del sector.
- A través de la TIR se establecieron los rendimientos de los flujos de caja actuales de Icetex comparándolo con los que se pueden obtener con la estructura fiduciaria demostrando que esta, genera más rendimiento al que se tiene ahora y al establecido por el gobierno el cual es el promedio de rendimiento de todos los tés.

- Los resultados financieros arrojados en la nueva unidad de negocio, durante los 5 años proyectados ofrecen varias lecturas, la generación de utilidades es evidente, lo que indica una estructura operacional sólida que hace sostenible su funcionamiento. Su experiencia en el sector educativo brinda un respaldo suficiente para que el ICETEX amplíe su oferta de servicios y de esta forma continúe con el objeto social que le fue designado.

## **12. Recomendaciones**

- Dados los montos de los recursos que administra ICETEX, en el corto plazo se podría pensar en una contabilidad de costos para este tipo de negocio, que le permita una mejor estructuración financiera y que le ayude a la gerencia a planear y controlar sus actividades.
- Los factores antes mencionados deben exigir a la alta dirección, que busque otro tipo de información que le permita mejorar su actuación como administradores de unos montos considerables de capital, con la finalidad de obtener un beneficio económico, que contribuya a una mayor cobertura para miles de colombianos que quieran acceder a los servicios que presta el ICETEX.

### 13 Referencias Bibliográficas

- Alatmairano, A. (24 de 10 de 2011). *costos y presupuestos*. Obtenido de <http://www.gerencie.com/>: <http://www.gerencie.com/definicion-de-costos.html>
- Carmona, J. G. (2013). *Modelos Financieros ene excel*. Bogota DC: Ecoe Ediciones.
- Contaduria general de la nacion. (2004). *Marco de refrencia para la implatacion del sistemas de costos en entidades del sector publico*. Bogota DC: Imprenta de la nacion.
- Eic S. Siegel, B. R. (1993). The Ernst & Young business plan guide. En B. R. Eic S. Siegel, *The Ernst & Young business plan guide* (pág. 256). londres: tercera edicion.
- Garcia, E. R. (2012). *L fiducia publica y mercatil en Colombia*. Bogota DC: U Externado de Colombia.
- ICETEX. (03 de 10 de 2010). *Icetex Plan estraegico 2007 2010*. Obtenido de <http://www.icetex.gov.co/dnnpro5/inicio>: [https://www.icetex.gov.co/dnnpro5/Portals/0/Documentos/La%20Institucion/Plan\\_Estrategico\\_2007-2010.pdf](https://www.icetex.gov.co/dnnpro5/Portals/0/Documentos/La%20Institucion/Plan_Estrategico_2007-2010.pdf)
- Icetex. (2010). *plan estrategico 2012 -2014*. Obtenido de <https://www.icetex.gov.co/planesdeaccion>: <https://www.icetex.gov.co/dnnpro5/es-co/elicetex/nuestragesti%C3%B3n/planestrat%C3%A9gico20122014.aspx>
- Icetex. (2014). *Informe de gestion 2012-2014*. Bogota dc.
- Luis, R. R. (2013). *Fundamentos DE Admisnitracion fInanciera*. Mexico DF: Red tecercer milenio sc.
- Portafolio. (17 de 10 de 2015). La economia en 2016 lo unico claro es la incertidumbre. *Portafolio*.

Revista Dinero. (2015). ¿porque las personas no invierten en fiducias? *Dinero*, 2.

Revista Dinero Inverdionistas. (2015). Top 5 Sociedades Fiduciarias. *Dinero*, 3.